

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Conjointement avec
L'INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (INRS)
URBANISATION, CULTURE ET SOCIÉTÉ

**SERVICES AUX ENTREPRISES ET ESPACE INTRA-URBAIN : LES
RELATIONS FACE-À-FACE ET LEUR INFLUENCE DANS LE
COMPORTEMENT SPATIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS
EN GESTION**

**THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ÉTUDES URBAINES**

**PAR
AHMED LAMINE TOURÉ**

OCTOBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude au professeur Juan-Luis Klein pour avoir accepté de diriger cette thèse : ses conseils, son soutien, sa générosité intellectuelle ont été essentiels au bon déroulement de cette recherche. Je le remercie particulièrement pour ses commentaires, ses critiques et ses réverbérations qui m'ont mené à chercher toujours plus de clarté, mais aussi de rigueur dans mes argumentations. Je remercie également les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font de participer à ce processus d'évaluation et surtout pour le temps qu'ils y consacrent.

Je souhaiterais également exprimer ma gratitude à tous les enseignants du programme conjoint de doctorat en Études Urbaines (INRS-UQAM) qui ont bien voulu partager leur savoir avec moi. J'ai une pensée particulière pour M. Richard Morin qui m'a recommandé M. Klein et surtout pour sa gentillesse et sa bonne humeur. Je remercie aussi, M. Jean-Marc ZULIANI, professeur à l'Université de Toulouse-Le Mirail, pour sa précieuse contribution à travers ses commentaires et les articles qu'il m'envoyait régulièrement. Mes pensées vont également à toutes et à tous mes collègues du programme conjoint de DOCTORAT. Ma reconnaissance va aussi à toutes les personnes au sein des entreprises qui ont bien voulu répondre au questionnaire, en particulier aux dirigeants de l'Ordre des Administrateurs agréés du Québec. Je n'oublie pas non plus mes collègues et amis (es) du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation qui ont eu l'amabilité de lire et de commenter certaines parties de cette recherche. Enfin, j'ai une pensée particulière pour mes parents, en particulier pour leur détermination et l'opiniâtreté qu'ils m'ont transmises: des exemples qui m'ont permis de mener ce travail à terme. Je dédie cette thèse à la mémoire de mon père et de ma mère qui sont décédés pendant que j'étais très loin, à la mémoire de son excellence l'ambassadeur Louis Guirandou et à Jean-Claude Yobouet l'homme par qui tout arriva.

TABLE DES MATIÈRES

LES REMERCIEMENTS	2
LISTE DES TABLEAUX	12
RÉSUMÉ	15
L'INTRODUCTION	16
1 LES SERVICES ET L'ESPACE : POINTS DE CONVERGENCE POUR L'ANALYSE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	28
1.1 PRÉCISION DES NOTIONS-CLÉS	29
1.1.1 LA DISTINCTION ENTRE BIENS ET SERVICES	29
1.1.2 DÉFINITION ET STRUCTURE DU SECTEUR DES SERVICES	34
1.1.2.1 LE CONCEPT DE SERVICES ET SES CARACTÉRISTIQUES	34
1.1.2.2 LES CATÉGORIES DE SERVICES	36
1.1.3 LES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES ET LES SERVICES	38
1.1.4 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION	43
1.1.4.1 L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DES SERVICES-CONSEILS EN GESTION	43
1.1.4.2 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES	51
1.2 L'IMPORTANCE DES RAPPORTS DE CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE SERVICES	58
1.2.1 LA DÉFINITION DU CONCEPT DE CONFIANCE	59
1.2.2 LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONFIANCE	62
1.2.3 LA CONSTRUCTION DE LA RELATION DE CONFIANCE	66
1.3 LE RÔLE DES RAPPORTS DE FACE-À-FACE DANS LES RELATIONS DE SERVICES	68
1.3.1 LE FACE-À-FACE ET LA RELATION ENTREPRISE -CLIENT	70
1.3.2 LE FACE-À-FACE ET LES RELATIONS INTERENTREPRISES	72
1.3.3 LE FACE-À-FACE ET LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS	73
1.3.4 LE FACE-À-FACE ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	74
1.4 LES ACTIVITÉS DE SERVICES SUPÉRIEURS ET LA VILLE	76
1.4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES SUPÉRIEURS	77
1.4.2 LES COMPORTEMENTS D'INNOVATION DES ENTREPRISES DE SERVICES	

SUPÉRIEURS _____	81
1.4.3 L'INFLUENCE DES ACTIVITÉS DE SERVICES SUPÉRIEURS SUR LES VILLES _____	85
1.5 LA PROXIMITÉ _____	90
1.5.1 LA NOTION DE PROXIMITÉ _____	91
1.5.2 LES FONDEMENTS DE L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ _____	93
1.5.3 LES DIFFÉRENTES DÉCLINAISONS DE LA PROXIMITÉ DANS LA RELATION DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION _____	95
1.5.3.1 LA PROXIMITÉ PHYSIQUE _____	96
1.5.3.2 LA PROXIMITÉ ORGANISATIONNELLE _____	98
1.5.3.3 LA PROXIMITÉ COGNITIVE OU INSTITUTIONNELLE _____	101
1.5.3.4 LA PROXIMITÉ TECHNOLOGIQUE _____	102
1.5.3.5 L'EFFET TERRITOIRE DE LA PROXIMITÉ _____	108
1.6 LE RÔLE DES SERVICES DANS LA STRUCTURATION DU TERRITOIRE URBAIN _____	112
1.6.1 LES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX _____	112
1.6.2 LES THÉORIES DE LA LOCALISATION APPLICABLES AUX SERVICES _____	116
1.6.2.1 CLUSTERS D'ENTREPRISES ET MÉTROPOLES _____	119
1.6.2.2 LES NOUVEAUX FACTEURS DE LA LOCALISATION _____	121
1.6.2.3 LA «PÉRIPHÉRISATION» DES SERVICES AUX ENTREPRISES _____	127
1.6.2.4 LE RÔLE DES TECHNOLOGIES DANS LA LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES _____	127
1.6.3 LE COMPORTEMENT DE LOCALISATION SELON LE TYPE DE SERVICES _____	130
2 LA PART DES ENTREPRISES DE CONSEILS EN GESTION DANS LES SERVICES AUX ENTREPRISES AU CANADA, AU QUÉBEC ET À MONTRÉAL _____	133
2.1 LA TERTIARISATION DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE, QUÉBÉCOISE ET MONTRÉALAISE _____	134
2.2 LES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE, QUÉBÉCOISE ET MONTRÉALAISE _____	139
2.3 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE _____	142
2.4 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'ÉCONOMIE	

MONTRÉALAISE	146
3 MÉTHODOLOGIE	149
3.1 LES QUESTIONS DE RECHERCHE	149
3.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	150
3.3 LA RECHERCHE EMPIRIQUE	151
3.4 LA FIABILITÉ, LA VALIDITÉ ET LA GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS	154
3.4.1 LA FIABILITÉ DES RÉSULTATS	154
3.4.2 LA VALIDITÉ DES RÉSULTATS	155
3.4.3 LA GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS	157
3.5 LES TESTS DE SIGNIFICATION STATISTIQUE	159
4 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION À MONTRÉAL : LE RÔLE DE LA PROXIMITÉ DANS LEURS CHOIX DE LOCALISATION	164
4.1 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION À MONTRÉAL : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES	165
4.1.1 L'ÂGE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	166
4.1.2 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS	167
4.1.3 LE TYPE D'ESPACE DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES- CONSEILS EN GESTION	168
4.1.4 LE TYPE DE CLIENTÈLE	170
4.2 LA TERRITORIALITÉ DES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION ET SES CLIENTS	172
4.2.1 LES MODALITÉS DE CONTACT POUR L'ENSEMBLE DES SERVICES- CONSEILS EN GESTION	172
4.2.2 LES MODALITÉS DE CONTACT SELON LE TYPE D'ACTIVITÉ DE SERVICES- CONSEILS	175
4.2.2.1 LA VALEUR STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS DE SERVICES-CONSEILS	175

4.2.2.2	LE MODE DE PRISE DE CONTACT SELON LE TYPE ET LE MOMENT DE L'ACTIVITÉ DE SERVICES-CONSEILS	183
4.2.3	L'IMPORTANCE DES RELATIONS DE FACE-À-FACE	187
5	<i>IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE LOCALISATION</i>	190
5.1	LES PRINCIPAUX FACTEURS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	191
5.2	LES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	195
5.2.1	L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	196
5.2.2	L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE	199
5.2.3	LA RELATION ENTRE LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	202
5.3	LES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	207
5.3.1	L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT	207
5.3.2	L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LA QUALITÉ DES LOCAUX	209
5.3.3	LA RELATION ENTRE LA QUALITÉ DES LOCAUX ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	212
5.4	LES FACTEURS LIÉS AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	215
5.4.1	L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU COÛT	215
5.4.2	L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LE PRIX DE L'IMMOBILIER	216
5.4.3	LA RELATION ENTRE LE PRIX DE L'IMMOBILIER ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	218
5.5	LES FACTEURS LIÉS AUX COMMUNICATIONS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	220

5.5.1	L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AUX COMMUNICATIONS	220
5.5.2	LE TRANSPORT EN COMMUN : PRINCIPAL FACTEUR DE COMMUNICATION ASSOCIÉ AU CHOIX DE LOCALISATION DES ENTREPRISES	222
5.5.3	LA RELATION ENTRE LE TRANSPORT EN COMMUN ET LES AUTRES FACTEURS DE COMMUNICATIONS ASSOCIÉS AU CHOIX DE LOCALISATION	226
5.6	LES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	227
5.6.1	L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME	228
5.6.2	L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : PROXIMITÉ AVEC LA PRÉCÉDENTE LOCALISATION	229
5.6.3	LA RELATION ENTRE LA PROXIMITÉ AVEC LA PRÉCÉDENTE LOCALISATION ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION	231
5.7	VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE LOCALISATION	234
6	<i>LE FACE-À-FACE COMME FACTEUR DÉTERMINANT DU COMPORTEMENT SOCIO-SPATIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION</i>	242
6.1	L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	248
6.1.1	LA TAILLE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	248
6.1.2	L'ÂGE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	250
6.1.3	LES ZONES DE LOCALISATION DU SIÈGE SOCIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	251
6.1.4	LES PRINCIPAUX CLIENTS DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	252
6.2	L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LA LOCALISATION DES CLIENTS	258
6.3	L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE PAR RAPPORT AUX TYPES D'ACTIVITÉS DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	261

6.4	LE FACE-À-FACE ET L'INFLUENCE DES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT DES CONSEILLERS ET LEURS CLIENTS	266
6.4.1	LES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE NÉGOCIATION DU CONTRAT	266
6.4.2	LES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE RÉALISATION DU CONTRAT	269
6.5	L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LA LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	273
6.6	L'INFLUENCE DU FACE-À-FACE SUR LES TYPES DE FACTEURS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	275
6.7	VUE D'ENSEMBLE DE LA RELATION FACE-À-FACE COMME FACTEUR DÉTERMINANT DU COMPORTEMENT SOCIO-SPATIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	277
7	<i>LES ÉTUDES DE CAS</i>	280
7.1	LES CARACTÉRISTIQUES DES TROIS ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	281
7.1.1	LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA	281
7.1.2	LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA	283
7.1.3	LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA AU CANADA	286
7.2	L'IMPORTANCE DES RELATIONS FACE À FACE ENTRE LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION ET LEURS CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES SERVICES	290
7.2.1	LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS	291
7.2.2	LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS	294

7.2.3	LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS	296
7.3	LES FACTEURS QUI ORIENTENT LES CHOIX DE LOCALISATION DE CHACUNE DES TROIS ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	302
7.3.1	LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA	302
7.3.2	LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA	302
7.3.3	LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA	304
7.4	LA CONCLUSION DES ÉTUDES DE CAS	307
	CONCLUSION GÉNÉRALE	310
	VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	311
	LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE	323
	RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES	324
	BIBLIOGRAPHIE CONSULTÉE ET CITÉE	327
	ANNEXES	365
1	LE QUESTIONNAIRE	365
2	LES DONNÉES STATISTIQUES	382
2.2.1	LES TABLEAUX DES EFFECTIFS	382
2.2.2	LES TABLEAUX CROISÉS DES FACTEURS DE LOCALISATION AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SELON LA ZONE DE LOCALISATION DU BUREAU SUR L'ÎLE MONTRÉAL	402
2.2.3	LES TABLEAUX CROISÉS DES FACTEURS DE LOCALISATION AVEC LE SON CYCLE DE VIE SELON LA ZONE DE LOCALISATION DU BUREAU SUR L'ÎLE MONTRÉAL	405
2.2.3.1	Tableau croisé impact de l'aide fiscale à la localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	405

2.2.3.2	Tableau croisé impact de l'accès des véhicules au bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	407
2.2.3.3	Tableau croisé impact de la facilité de recrutement des ressources humaines et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	408
2.2.3.4	Tableau croisé impact de la facilité de stationnement des véhicules et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	410
2.2.3.5	Tableau croisé impact de la localisation à proximité de la clientèle et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	412
2.2.3.6	Tableau croisé impact de la localisation à proximité d'un client particulier et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	413
2.2.3.7	Tableau croisé impact des taxes municipales et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	415
2.2.3.8	Tableau croisé impact de la possibilité d'extension du bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	416
2.2.3.9	Tableau croisé impact du prestige de l'adresse et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	418
2.2.3.10	Tableau croisé impact du coût de l'immobilier et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	419
2.2.3.11	Tableau croisé impact de la proximité de la précédente localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	421
2.2.3.12	Tableau croisé impact de la proximité d'entreprises dynamiques et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	422
2.2.3.13	Tableau croisé impact de la qualité du bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	424
2.2.3.14	Tableau croisé impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	425
2.2.3.15	Tableau croisé impact de l'achalandage de la rue et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	427
2.2.3.16	Tableau croisé impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	428
2.2.3.17	Tableau croisé impact de la situation géographique et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	430
2.2.3.18	Tableau croisé impact de la proximité du marché et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la	

firme sur l'Île Montréal	432
2.2.3.19 Tableau croisé impact de l'aide à la R & D et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	433
2.2.3.20 Tableau croisé impact de la disponibilité des terrains et bâtiments et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	434
2.2.3.21 Tableau croisé impact de la fiscalité et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	436
2.2.3.22 Tableau croisé impact de la réglementation en matière de localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	437
2.2.3.23 Tableau croisé impact de l'existence d'un marché gouvernemental et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	439
2.2.3.24 Tableau croisé impact du transport en commun et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	440
2.2.3.25 Tableau croisé impact des réseaux de communication et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	441
2.2.3.26 Tableau croisé impact des réseaux de télécommunications et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	443
2.2.3.27 Tableau croisé impact de l'accès à l'information et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	444
2.2.3.28 Tableau croisé impact de l'Accès aux autres services et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	446
2.2.3.29 Tableau croisé impact de l'offre immobilière et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	447
2.2.3.30 Tableau croisé de la disponibilité des ressources humaines, de la Taille de la firme, de l'Age de l'entreprise selon La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	449
2.2.3.31 Tableau croisé impact d'un client potentiel et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	450
2.2.4 LES CALCULS DÉTAILLÉS DE LA CLASSIFICATION DES ENTREPRISES	454

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU 1-1 LES DIFFÉRENTES DÉCLINAISONS DE LA PROXIMITÉ	110
TABEAU 1-2 SYNTHÈSE DE QUELQUES ÉTUDES RELATIVES AUX FACTEURS DE LOCALISATION INTRA- URBAINS DES SERVICES AUX ENTREPRISES	126
TABEAU 2-1 EMPLOIS AU CANADA PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DE 2004 À 2008 (EN 000)	135
TABEAU 2-2 LE POURCENTAGE DES EMPLOIS AU CANADA PAR SECTEUR EN 1999 ET EN 2008	135
TABEAU 2-3 LE POURCENTAGE DU PIB DU CANADA PAR SECTEUR EN 2008	135
TABEAU 2-4 IMPORTANCE RELATIVE DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DANS L'EMPLOI TOTAL AU QUÉBEC (%).....	137
TABEAU 2-5 LES EMPLOIS ET LE PIB DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES AU QUÉBEC ET EN ONTARIO.	137
TABEAU 2-6 CONTRIBUTION EN VALEUR AU PIB DES DIFFÉRENTS TYPES DE SERVICES AU QUÉBEC EN 2008.....	141
TABEAU 2-7 PROPORTION DES REVENUS, DES SALAIRES ET DU PERSONNEL DES ENTREPRISES DE SERVICE DE CONSEILS AU CANADA PAR SOUS-SECTEUR EN 2001	143
TABEAU 2-8 SALAIRES MOYENS PAYÉS DANS L'INDUSTRIE DE SERVICES CONSEIL AU CANADA EN 2001	144
TABEAU 2-9 RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DES SERVICES PROFESSIONNELS, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES AU QUÉBEC EN 2001, 2006 ET 2007.....	144
TABEAU 2-10 ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES DE CONSEILS EN GESTION ET DE CONSEILS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES SELON LA TAILLE AU CANADA ET AU QUÉBEC EN 2008.	145
TABEAU 2-11 ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES DE CONSEILS EN GESTION ET DE CONSEILS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES DE LA RÉGION ADMINISTRATIVE DE MONTRÉAL ENTRE 1998 ET 2006.	146
TABEAU 2-12 ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES DE CONSEILS EN GESTION ET DE CONSEILS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES SELON LA TAILLE DANS LA RÉGION ADMINISTRATIVE DE MONTRÉAL ENTRE 1998 ET 2006.	147
TABEAU 4-1 LES ENTREPRISES MONTRÉALAISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON L'ÂGE EN 2006.....	167
TABEAU 4-2 LES ENTREPRISES MONTRÉALAISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LA TAILLE EN 2006.....	168
TABEAU 4-3 SITE DE LOCALISATION DES ENTREPRISES MONTRÉALAISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LA TAILLE EN 2006 (N=51).....	169

TABLEAU 4-4 STATUT DE LA PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE DES ENTREPRISES MONTRÉALAISES DE SERVICES- CONSEILS EN GESTION EN 2006	170
TABLEAU 4-5 LES DOMAINES D'ACTIVITÉS DES CLIENTS DES ENTREPRISES MONTRÉALAISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION EN 2006 (N=51).....	171
TABLEAU 4-6 MODALITÉ DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE NÉGOCIATION DU CONTRAT SELON LA FRÉQUENCE DES RAPPORTS LES PLUS PERSONNALISÉS-2006 (N=51).....	174
TABLEAU 4-7 MODALITÉ DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE RÉALISATION DU CONTRAT SELON LA FRÉQUENCE DES RAPPORTS LES PLUS PERSONNALISÉS-2006 (N=51).....	174
TABLEAU 4-8 LES CONSEILS EN GESTION SELON LA FRÉQUENCE DU TYPE D'ACTIVITÉ 2006	176
TABLEAU 4-9 INTENSITÉ STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION	182
TABLEAU 4-10 LES RAPPORTS PERSONNALISÉS ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET SES CLIENTS PENDANT LA NÉGOCIATION ET LA RÉALISATION DU SERVICE EN 2006.....	186
TABLEAU 5-1 LES FACTEURS DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006 CONSIDÉRÉS COMME TRÈS IMPORTANTS (N=51)	194
TABLEAU 5-2 LES FACTEURS DE LOCALISATION LIÉS AU MILIEU DES ENTREPRISES DE SERVICES- CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006 (N=51)	198
TABLEAU 5-3 LA RELATION ENTRE LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION EN 2006 (N=51)	205
TABLEAU 5-4 LES FACTEURS DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006 CONSIDÉRÉS COMME TRÈS IMPORTANTS ET QUI SONT LIÉS À L'EMPLACEMENT.....	209
TABLEAU 5-5 L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DES LOCAUX POUR LES ENTREPRISES LOCALISÉES AU CENTRE DE L'ÎLE SELON LA TAILLE ET L'ÂGE DE L'ENTREPRISE EN 2006.....	210
TABLEAU 5-6 LA RELATION ENTRE LA QUALITÉ DES LOCAUX ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION EN 2006.....	214
TABLEAU 5-7 LES FACTEURS LIÉS AUX COÛTS DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES- CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006	216
TABLEAU 5-8 LA RELATION ENTRE LE PRIX DE L'IMMOBILIER ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION EN 2006.....	219
TABLEAU 5-9 LES FACTEURS DE LOCALISATION LIÉS AUX COMMUNICATIONS DES ENTREPRISES DE	

SERVICES-CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006 (N=51).....	221
TABLEAU 5-10 LA RELATION ENTRE LE TRANSPORT EN COMMUN ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AUX MOYENS DE COMMUNICATIONS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION (N=51).....	227
TABLEAU 5-11 LES FACTEURS DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL EN 2006.....	228
TABLEAU 5-12 LA RELATION ENTRE LA PROXIMITÉ AVEC LA PRÉCÉDENTE LOCALISATION ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION (N=51).....	232
TABLEAU 6-1 LA TAILLE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LE GROUPE (N=51).....	249
TABLEAU 6-2 L'ÂGE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LE GROUPE (N=51)	250
TABLEAU 6-3 LES ZONES DE LOCALISATION DU SIÈGE SOCIAL DES ENTREPRISES (N=51).....	252
TABLEAU 6-4 LES PRINCIPAUX CLIENTS DES ENTREPRISES SELON LE GROUPE (N=51)	255
TABLEAU 6-5 LES ZONES DE LOCALISATION DES CLIENTS DES ENTREPRISES SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL	258
TABLEAU 6-6 LA LOCALISATION DES CLIENTS DES ENTREPRISES À L'EXTÉRIEUR DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (N=51).....	259
TABLEAU 6-7 LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE CONSEILS DES ENTREPRISES (N=51)	261
TABLEAU 6-8 MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE NÉGOCIATION DU CONTRAT (N=51).....	268
TABLEAU 6-9 MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION DES ENTREPRISES ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE RÉALISATION DU CONTRAT	270
TABLEAU 6-10 LES ZONES DE LOCALISATION DES ENTREPRISES SELON LE GROUPE (N=51).....	274
TABLEAU 6-11 LES FACTEURS DE LOCALISATION LIÉS AU MILIEU (N=51).....	276

RÉSUMÉ

Le secteur des services occupe une place plus importante que toutes les autres activités économiques. Il regroupe près des trois quarts des emplois. La frontière entre cette industrie et le manufacturier est désormais difficile à établir. Aussi, la valeur ajoutée se concentre dans les services en amont et en aval de la production manufacturière. Cette thèse porte sur les entreprises de services-conseils. Les services aux entreprises sont déterminants dans le développement économique à l'heure de la mondialisation. Notre recherche porte sur ce type de services et la ville, notamment l'espace intra-urbain. La question posée est : dans un contexte de restructurations économiques et technologiques des métropoles, quel rôle jouent les relations de proximité conseillers-clients, indiquées par des rapports de face-à-face, au cours de la relation de services dans le développement des entreprises de services-conseils? À partir du constat que les entreprises de services-conseils en gestion sont concentrées sur le territoire urbain, et compte tenu des particularités des relations de conseils des entreprises avec leurs clients, sont-elles poussées à se localiser à proximité de ceux-ci? L'hypothèse est que les caractéristiques spécifiques de la relation entre le conseiller et son client donnent à la proximité une très grande importance et par le fait même, cela a une influence dans le choix de localisation des entreprises, lesquelles devraient privilégier une localisation à proximité de leur clientèle.

Les résultats de notre recherche révèlent que la communication directe et personnalisée est très importante. Le conseiller et le client développent des relations de confiance. L'accent est donc mis sur la dimension interpersonnelle. Au cours de la négociation du contrat et de la production du service, les relations face à face sont déterminantes. D'où l'importance de la proximité dans l'établissement de relations de confiance. Les modalités et la fréquence des rapports personnalisés varient en fonction du type d'entreprise et n'interviennent pas de la même façon, ni au même rythme. Les technologies de l'information ne se substituent pas aux rencontres en face-à-face. Un code de déontologie, l'appartenance à un réseau mondial, la certification ISO et le «Bouche à oreille» permettent d'établir une relation de confiance avec le client. Les besoins de contacts en face-à-face entre conseillers et clients découlent de la nature du conseil et nécessitent l'accès aux différents moyens de déplacement. Parmi toutes les catégories de facteurs de localisation (milieu, emplacement, coût, communications, corporatisme) les plus déterminants sont ceux qui ont un lien ou sont influencés par les contacts avec la clientèle.

Mots clés : services-conseils, espace intra-urbain, facteurs de localisation, proximité, face-à-face.

L'INTRODUCTION

Le secteur tertiaire occupe de plus en plus d'importance dans l'économie. Cette importance se traduit par l'apport des services du point de vue de la production et de l'emploi. Elle est constatée dans tous les pays économiquement développés. Les économies de l'OCDE se sont transformées en économies de services : ce secteur y représente plus de 70 % de l'emploi et de la valeur ajoutée contre 35 % dans les années 1950. Cette croissance résulte à la fois d'un effet d'offre déclenché par les progrès technologiques, l'accroissement de la productivité dans l'industrie manufacturière, et d'un effet de demande, les agents économiques ayant de plus en plus tendance à se tourner vers les services. Certes, cet accroissement du poids des services dans la production économique est en marche depuis de nombreuses années mais il a été amplifié par le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications qui permettent une plus grande division des activités, une externalisation croissante des fonctions supports de plus en plus gérées par des entreprises distinctes. Parallèlement, les entreprises manufacturières ont développé considérablement l'offre de services complémentaires à leurs produits. Ainsi les producteurs de biens informatiques ont développé les services de conseils en complément des équipements vendus. C'est ainsi par exemple qu'IBM, l'un des premiers fabricants d'ordinateurs au monde, a pu aller jusqu'à abandonner entièrement la fabrication des ordinateurs. Le produit n'a pas disparu mais il est offert au milieu d'une gamme de services complémentaires qui se révèlent plus bénéfiques. Au Québec, plus des deux tiers (67 %) du PIB est dû au tertiaire et plus du quart (75 %) des emplois sont dans ce secteur. (Gouvernement du Québec, 2006).

Plusieurs économistes (Fuchs, 1968; Bell, 1973; Januel, 2000, Gallouj et Djellal 2010) ont mis en évidence la primauté de l'aspect immatériel du travail sur l'aspect matériel, quel que soit le secteur d'activité dans le domaine des services.

Dans l'optique de la prééminence des idées, de l'intangible, du savoir et de la maîtrise de l'information sur la production manufacturière, Maleska (1985) a mis en exergue les phases successives de développement de la société et du système productif: l'humanité serait passée d'une société de «besoins de base» à une société de «besoins tangibles», puis à une société de «besoins intangibles» qui correspond à une «phase postindustrielle» ou de service. L'origine de ces changements soulève beaucoup de commentaires et d'interprétations. Entre autres, Maleska (1985) considère que ces changements relèvent de la croissance des besoins (intangibles) et De Bandt (1995) estime qu'ils proviennent plutôt du passage d'une économie fondée sur l'énergie à une économie fondée sur l'information (Petit, 1998). L'information devient une source de valeur et de richesse ainsi qu'un facteur de compétitivité (De Bandt, 1995). Januel (2000) conclut cependant que l'information a toujours été présente et nécessaire pour produire des biens, mais aujourd'hui c'est son traitement qui devient déterminant, beaucoup plus que par le passé. L'information qui provient de l'environnement des entreprises n'est plus répétitive, prévisible. Les décisions d'affaires ne sont plus programmables. Au contraire, les informations sont massives, perturbées, non stables et les décideurs ne peuvent plus anticiper l'évolution des variables de leur environnement. L'information devient alors une ressource stratégique à partir du moment où elle est traitée, décodée, enrichie, lisible, intelligible. Ainsi, la valeur de l'information dépend de sa pertinence et de son accessibilité. Par conséquent, on assiste à l'émergence d'une phase de marchandisation des informations avec le développement de nouvelles activités et notamment, en ce qui nous concerne, des activités de conseils en gestion.

Le secteur des services peut être réparti en trois catégories : le tertiaire moteur, le tertiaire traditionnel et le tertiaire non commercial. La croissance du secteur tertiaire concerne principalement le tertiaire moteur qui a enregistré une forte croissance annuelle moyenne et un développement remarquable. Les salaires du

tertiaire moteur ont enregistré une hausse de 4,2 % annuellement depuis 1986, la plus élevée des trois catégories du secteur tertiaire (Gouvernement du Québec, 2003).

Pour plusieurs auteurs (Noyelle et Stanback 1984 ; Daniels, Leyshon et Thift 1986), cette hausse est due à une demande croissante de la part du secteur manufacturier et des autres services, pour des activités considérées comme des inputs intermédiaires issus de producteurs spécialisés telles que la publicité, le marketing, le conseil en gestion, les services financiers ou l'assistance informatique.

La croissance dans le tertiaire moteur est aussi une conséquence de l'intensification en besoin d'informations (Petit, 1998). Ces services sont commercialisables à la fois à l'intérieur des organisations et sur le marché. Par conséquent, Daniels (1988) estime que le choix de localisation devient essentiel pour pouvoir répondre à la demande de la clientèle existante et potentielle.

De nombreuses recherches (Noyelle et Stanback 1984 ; Noyelle 1985 ; Daniels 1986 ; Ley et Hutton 1987) ont démontré que, dans le cas des entreprises de services professionnels, les décisions de localisation ont très souvent tendance à privilégier les économies urbaines complexes et de grandes tailles. Ainsi, Daniels (1988) et même Sassen (1996) relèvent que Londres, New York, Tokyo, attirent les nouveaux services aux entreprises ou voient se poursuivre l'essor de ceux qui existent déjà, à un rythme bien plus élevé que Liverpool, Détroit, Osaka, Lyon ou Newcastle. Ce qui fait dire à Daniels (1988) que ce phénomène de polarisation accentue le dualisme qui semble caractériser le développement régional des pays dont les structures politiques et institutionnelles sont fortement centralisées. C'est ainsi, par exemple, qu'il relève qu'en Grande Bretagne ou en France, les zones déjà favorisées par un déclin plus lent de l'emploi manufacturier, sont aussi celles qui ont tendance à

bénéficier le plus de l'influence de l'agglomération sur la localisation et la croissance des services aux entreprises. La croissance des activités liées à la finance notamment l'expansion de l'internationalisation des opérations bancaires (Daniels, Leyshon et Thift 1986), assure également la concentration des services aux entreprises.

Gallouj et Djellal (2010), estiment que les services sont les principaux utilisateurs des TIC. Dans le même ordre d'idée, Daniels (1988) considère que les technologies de pointe des télécommunications et de l'informatique ont permis aux entreprises de services professionnels de fournir une gamme diversifiée et souvent hautement spécialisée de «produits» à destination de marchés qui deviennent de plus en plus exigeants dans la mesure où des industriels et les fournisseurs d'autres services s'efforcent de produire et de conditionner des services plus sophistiqués et plus utiles. En outre, la proximité influence le choix de localisation de ces entreprises. Il existe chez les auteurs spécialisés plusieurs conceptions relatives à la proximité. Ainsi, les proximités physique, socio-économique et culturelle ainsi que la proximité technologique interviennent dans les échanges et le partage des connaissances tacites mais à des niveaux d'intensité différents. Ces types de proximité permettent d'établir un lien entre l'entreprise et le territoire. Pareillement, les proximités mettent en évidence les réseaux. Elles sont aussi à la base des interactions et du dynamisme des entreprises de services professionnels.

C'est dans cette perspective que nous avons orienté notre recherche vers l'étude des liens entre les services aux entreprises et l'espace intra-urbain. Dans ce cadre, nous avons choisi d'analyser les entreprises de services-conseils en gestion.

Certaines recherches ont tenté de différencier les services aux entreprises, mais les auteurs fondent leur distinction sur des regroupements d'activités qui

s'avèrent relativement grossiers. Par exemple, on classe dans la catégorie « informatique » diverses prestations telles que la réalisation de logiciels, le conseil en informatique ou encore la vente de matériel (Aguilera-Belanger, 2001). C'est pourquoi les différenciations des services aux entreprises dans ces travaux nous semblent insatisfaisantes. En outre, les différenciations sont exogènes à l'analyse spatiale, alors qu'elles devraient résulter de considérations précises sur les caractéristiques des localisations, en particulier en termes de niveau de centralité (Aguilera-Belanger, 2001). Une typologie visant à expliquer les stratégies de localisation intra-urbaine des services aux entreprises devrait non seulement tenir compte des éléments relatifs à la nature des activités regroupées, mais aussi des critères spatiaux.

Un constat se dégage des recherches *relatives* à la localisation du tertiaire moteur en général et des entreprises de services en particulier. En effet, malgré les différences d'approche des études relatives à la localisation, l'ensemble des analyses souligne non seulement l'importance de la localisation centrale pour les services aux entreprises, mais aussi le fait que des tendances centrifuges existent (surtout aux États-Unis) et qu'elles touchent préférentiellement, mais pas exclusivement, les services standards (Matthew, 1993). Malgré tout, on constate que ces analyses demeurent peu concluantes quant à l'explication précise des comportements spatiaux des services aux entreprises.

Plusieurs études font l'hypothèse que les territoires urbains sont caractérisés par un certain nombre d'attributs (Benard et al., 1999, Jayet, 1994, Aguilera-Belanger, 2001). Ceux-ci sont difficilement généralisables. En effet, d'abord l'analyse de la spatialisation des facteurs de localisation consiste à évaluer les différences entre les territoires urbains. La plupart des études raisonnent principalement selon la

dichotomie centre-périphérie qui souffre d'évidentes limites dans un contexte de « multipolarisation » (May, 2000-b, Daniels et Churchward, 1999, Ninnin, 1986; Terrier, 1996). Parmi les études que nous avons consultées, seule celle de Aguiléra-Belanger (2001) compare les éléments les plus appréciés par les établissements dans des zones centrales et périphériques.

On trouve peu de recherches qui font une analyse simultanée des logiques de localisation des services aux entreprises et de l'évolution des structures intra-urbaines. Les études qui portent sur les dynamiques de multipolarisation ne font, la plupart du temps, que constater la périphérisation croissante de ces activités. Réciproquement, les études qui cherchent à comprendre les facteurs intra-urbains de localisation sont peu utilisées pour comprendre les restructurations à l'œuvre, et leur dimension spatiale se réduit la plupart du temps à une rapide différenciation des facteurs valorisés au centre et en périphérie. Cette méthode se révèle finalement assez pauvre. Somme toute, il nous semble que les études dans le contexte de Montréal n'accordent pas assez d'attention aux écarts de comportements de localisation qui existent au sein même du secteur des services. Par conséquent, cette thèse contribuera à une meilleure connaissance non seulement des entreprises de conseils mais aussi de la métropole montréalaise.

En général, l'analyse spatialisée des facteurs de localisation dans le domaine des services aux entreprises se révèle incomplète, ce qui ouvre la porte à de nouvelles recherches et à de nouveaux questionnements. En plus des limites de l'analyse centre-périphérie, la faiblesse des résultats provient du fait que les services aux entreprises sont tous considérés sur le même plan.

Pour l'analyse des rapports entre l'entreprise et le territoire de la ville, nous pensons que l'existence de critères déterminants dans le choix d'une implantation, propres à différencier les sous-espaces urbains, peut être révélée par l'analyse des facteurs qui la motivent. Dans cette perspective, cette recherche a pour objectif de dégager les facteurs de localisation qui expliquent l'implantation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. Cette recherche permettra de mettre en parallèle plus spécifiquement les caractéristiques de la ville et celles des services-conseils en gestion. Elle permettra d'analyser les rapports entre l'espace urbain et les caractéristiques des entreprises de services-conseils en gestion.

Une telle recherche est d'autant plus utile que les entreprises de services-conseils en gestion et l'évolution spatiale de leurs activités semblent récentes, et, de ce fait, encore relativement peu explorées. En plus, le choix de l'Île de Montréal s'explique par le fait que les services-conseils en gestion sont une strate d'activités des plus stratégiques parmi les attributs de la croissance métropolitaine à l'échelle du Québec et même du Canada. C'est dans cette perspective que nous postulons que le développement, l'organisation, la localisation des services aux entreprises contribuent au développement économique des villes et des régions et constituent de puissants outils de croissance économique.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective interdisciplinaire propre aux études urbaines. La démarche interdisciplinaire nous permettra de montrer l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent à l'espace urbain dans le contexte montréalais. Nous présenterons cette étude en sept chapitres. Le premier chapitre abordera les liens entre les services et l'espace. Il s'agit de montrer les points de convergence pour l'analyse des entreprises de services-conseils en gestion. Ce chapitre, qui comporte six sections, permettra de préciser certains concepts clés,

notamment la notion de services, l'importance des rapports de confiance, du face-à-face et de proximité. Nous ferons état d'une recension des écrits au sujet de la distinction entre biens et services, la définition et la structure du secteur des services, le concept de services et ses caractéristiques, les catégories de services, les liens entre les industries manufacturières et les services. Nous aborderons aussi l'importance des rapports de confiance et le rôle des rapports de face-à-face dans les relations de services ainsi que la relation entre les activités de services supérieurs et la ville. Nous présenterons par la suite, les liens entre les services aux entreprises et la structuration du territoire urbain. Pour ce faire, nous proposerons des approches sur la localisation applicables aux services et nous insisterons sur les nouveaux facteurs de localisation et sur la « périphérisation » des services aux entreprises.

Le second chapitre portera spécifiquement sur le poids des services dans l'économie montréalaise. À partir des statistiques disponibles, nous analyserons dans un premier temps, la tertiarisation de l'économie canadienne, celle du Québec et la tertiarisation de l'économie montréalaise. En second lieu, nous présenterons les services aux entreprises et les services-conseils dans l'économie canadienne, québécoise et montréalaise. Ce second chapitre abordera le cas spécifique des services-conseils en gestion. En conclusion de ce chapitre, nous justifierons la pertinence de notre recherche en regard des travaux sur l'importance des services dans le développement économique de la métropole québécoise.

Le troisième chapitre qui comporte quatre sections sera consacré à la méthodologie. Nous aborderons d'abord les questions de recherche à partir de deux types de questions : une question principale et des questions secondaires (spécifiques). Celles-ci nous guideront tout au long de l'analyse. Nous énoncerons ensuite nos hypothèses concernant les caractéristiques principales des entreprises de

services-conseils en gestion, le rôle des relations de face-à-face dans la relation de service et leurs facteurs de localisation. L'avant dernière section présentera la démarche de recherche qui permettra de vérifier ces hypothèses. La dernière section expliquera en quoi et dans quelles conditions les données de cette étude sont fiables, valides et généralisables.

Le quatrième chapitre, présentera l'analyse des données recueillies au cours de cette étude. Ce chapitre, intitulé les entreprises de services-conseils en gestion à Montréal : le rôle de la proximité dans leurs choix de localisation, comportera trois sections. La première portera sur les principales caractéristiques des entreprises étudiées. À cet effet, nous analyserons, leur âge, leur taille, le type d'espace de localisation des entreprises ainsi que leur type de clientèle. La seconde section étayera d'une part les modalités de contact entreprise-client pour l'ensemble des services-conseils en gestion et d'autre part les modalités de contact selon le type d'activité. Dans cette optique, nous analyserons la valeur stratégique des activités de conseils en gestion ainsi que la relation entre le conseiller et le client selon le type et le moment de l'activité de conseils. Ce faisant, nous analyserons la territorialité des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients. La dernière section de ce chapitre analysera l'importance des relations de face-à-face dans la négociation et la réalisation des services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

Le cinquième chapitre identifiera, toujours sur la base de notre enquête, les facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Un indicateur de cette variable nous a été fourni par l'importance que l'entreprise de services-conseils en gestion accorde aux différents facteurs de localisation. Il s'agira donc de savoir si cette importance est déterminante dans leur choix de localisation. Dans cette perspective, ce chapitre comprendra trois sections.

La première sera une analyse synthétique des principaux facteurs qui sont déterminants dans le choix de localisation des entreprises des services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. Cette analyse nous permettra d'établir les différentes catégories de facteurs de localisation. Par la suite, chacune des sections sera consacrée aux différentes catégories de facteurs. Ainsi, nous mettrons en exergue le principal facteur de localisation pour chacune des catégories, son importance relative ainsi que son influence sur les autres facteurs. Le chapitre distinguera les facteurs qui ont un impact direct sur les clients et ceux qui n'ont pas ou qui ont très peu d'influence.

L'avant dernier chapitre de cette analyse sera consacré au rôle du face-à-face en tant que facteur déterminant du comportement territorial des entreprises de services-conseils en gestion. Le but de ce chapitre sera d'analyser l'influence du face-à-face dans le choix de localisation des entreprises. Dans cette perspective, nous confronterons les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face et celles qui ne lui accordent pas d'importance.

Ensuite, nous analyserons l'importance du face-à-face selon la localisation des clients des entreprises. Ainsi, nous montrerons en premier lieu, la différence entre les entreprises selon qu'elles accordent une très grande importance au face-à-face ou non et en second lieu les entreprises dont les clients sont à l'extérieur de l'île de Montréal. Dans la troisième section, nous analyserons l'importance du face-à-face par rapport aux différents types d'activités de conseils. Dans ce cadre, nous étudierons les besoins de rencontres face-à-face pour chacune des activités. La quatrième section analysera le face-à-face et l'influence des modalités de prise de contact des conseillers et de leurs clients. Dans cette optique, nous établirons des liens entre chaque type d'entreprise de services-conseils en gestion et leurs clients par le biais des modalités

de prise de contact avec ceux-ci, et ce au cours de la négociation du service et de sa réalisation. La cinquième section sera consacrée à l'importance du face-à-face selon les zones de localisation privilégiées par les entreprises de services-conseils en gestion. La sixième section analysera l'influence du face-à-face sur les types de facteurs dans le choix de localisation des entreprises. Pour ce faire, nous déterminerons les types de facteurs qui influencent le face-à-face dans le choix de localisation des entreprises. Nous nous référerons aux différentes catégories de facteurs qui expliquent le choix de localisation des entreprises pour lesquelles le face-à-face est important et celles pour lesquelles il ne l'est pas. Le contexte social, politique et économique sont des aspects qui influencent le choix de localisation de l'entreprise. La création d'un contexte social, politique et économique favorable pour les entreprises est un élément essentiel pour les encourager à prendre des décisions créatrices de gains de productivité, mais aussi pour leur en donner les moyens. De fait, si les contextes social, politique et économique ne permettent pas aux entreprises de prospérer, les stratégies, les programmes et politiques destinés à les soutenir risquent d'être moins efficaces dans nombre de cas et de s'avérer parfois nocifs et préjudiciables. C'est dans cette optique que les facteurs qui affectent le fonctionnement de l'entreprise seront pris en compte.

Le dernier chapitre est illustratif. Il nous permettra de montrer que chacune des entreprises a son fonctionnement propre et que son organisation est liée à sa taille. En outre, tout système de production répond à un formalisme différent selon qu'il s'agisse d'une entreprise qui vend une «mono compétence» ou une structure qui offre une «pluri compétence» à sa clientèle. Le chapitre présentera trois cas, soit trois entreprises qui sont localisées sur le territoire de l'Île de Montréal. Ces entreprises sont de tailles variées. Elles se distinguent également du point de vue de leur cycle de vie. Elles ont été créées dans des pays différents, et donc dans des villes différentes. Bien qu'elles offrent toutes des services-conseils, leurs activités dominantes ne

permettent pas de les considérer comme homogènes. L'analyse des trois entreprises se fera sous trois angles : leurs caractéristiques propres, les relations entre chaque entreprise de services-conseils en gestion et ses clients dans la dispensation des services et les facteurs qui expliquent la stratégie de localisation de l'entreprise.

Dans cette perspective, ce chapitre comportera trois sections subdivisées en sous sections. Ainsi, la première section portera sur les caractéristiques principales des trois entreprises. La seconde section sera consacrée à l'importance des relations entre l'entreprise et ses clients dans la dispensation des services. Elle décrira alors le modèle de prestation de services de chacune des entreprises. Il s'agira de présenter les relations entre chaque entreprise et ses clients à travers les mandats au cours de la dispensation des services. Enfin, la dernière section portera sur les facteurs qui ont orientés les choix de localisation de chacun des trois cas étudiés. Nous conclurons ce chapitre par une comparaison de ces entreprises. Dans cette perspective, nous mettrons en exergue leurs ressemblances et surtout leurs différences.

En conclusion, nous présenterons une synthèse des principaux résultats obtenus ainsi que les réponses aux questions qui ont orienté notre étude. Par la suite nous indiquerons les limites et les perspectives de cette recherche. Enfin, nous présenterons la bibliographie utilisée. Des annexes compléteront la thèse.

1 LES SERVICES ET L'ESPACE : POINTS DE CONVERGENCE POUR L'ANALYSE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

L'objet de ce chapitre est de mettre en évidence les points de convergence entre les entreprises de services, en particulier les entreprises de services-conseils en gestion, et le territoire urbain. Dans cette perspective, nous présenterons dans ce chapitre les relations entre le producteur de services et son utilisateur ainsi que l'importance de la participation du client dans la réalisation du service à cause des caractéristiques mêmes des services et du service-conseil en particulier. Nous soutiendrons que le type de lien entre le producteur de services et son utilisateur plaide en faveur des rencontres face-à-face entre l'offreur et le demandeur.

Cette recherche s'inscrivant dans une perspective intra-urbaine, nous identifierons dans ce chapitre les liens qui peuvent être établis entre l'espace urbain et les caractéristiques des entreprises de services-conseils en gestion. Nous montrerons ainsi que ces entreprises constituent un élément essentiel du processus de polarisation sélective en faveur de certaines grandes métropoles.

La démarche retenue dans le cadre de ce chapitre nous permettra de mieux préciser certaines notions-clés relativement au concept de services, de déterminer l'importance des rapports de confiance, le rôle des rapports de face-à-face dans les relations de service, les différentes déclinaisons de la proximité, ainsi que les liens entre les activités de services supérieurs et la ville.

1.1 PRÉCISION DES NOTIONS-CLÉS

L'objectif de cette section est de préciser la notion de services sous l'angle des logiques économiques. Dans cette perspective, nous montrerons, en premier lieu, la différence entre biens et services. En second lieu, nous analyserons la structure du secteur des services. Dans ce cadre, nous définirons le concept de services et ses caractéristiques et déterminerons les différentes catégories de services. Nous présenterons, en troisième lieu la relation entre les industries manufacturières et les services. Enfin, en quatrième lieu nous expliquerons le concept de services-conseils en gestion à travers son évolution et sa place dans l'industrie des services.

1.1.1 LA DISTINCTION ENTRE BIENS ET SERVICES

La distinction entre biens et services a été mise en évidence par Adam Smith. Pour ce dernier, l'origine de la richesse des nations est le travail productif, celui qui participe à la fabrication et à la distribution d'un bien, car seuls les biens peuvent être stockés et accumulés. En revanche, la prestation de services lui apparaît comme un travail improductif, qui s'évanouit au moment où il est produit. Smith (1991) considère que les officiers de justice, les militaires, les médecins, les musiciens, les comédiens sont autant de travailleurs improductifs qui relèvent de la « classe stérile », celle des fournisseurs de biens immatériels. Le même point de vue est partagé par Marx (1963, 1968). Selon lui, le travail productif est lié à l'univers matériel et à la production de marchandises. Les services, qu'ils soient délivrés à titre individuel ou collectif, par les médecins, les ecclésiastiques, les professeurs, les fonctionnaires ou les domestiques, sont « improductifs ». De plus, les services rattachés à la production

comme telle, le transport par exemple, sont considérés par Marx (1968) comme des faux-frais de la production.

Storch¹ (1815), s'opposant à ces idées de Smith, postule que les services sont productifs dans la mesure où ce qui est acheté dans le service, ce n'est pas le résultat du travail, mais le travail lui-même. Pour Colson² (1918), toute activité est service. Les services sont produits au même titre que les richesses et entrent dans toute production puisque le travail est un service. Dès lors, les services sont considérés comme ayant un rôle actif dans la production. Mais ils ne sont pas tout de suite considérés comme un secteur de l'économie.

L'identification des services parmi les secteurs économiques revient à Ficher (1935). Il propose de diviser les activités économiques en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Pour Ficher (1935), le secteur tertiaire comprend toutes les activités consacrées à la production de services ou de biens immatériels. Ficher (1935) constate un glissement progressif des emplois et des investissements du secteur primaire vers le secteur secondaire, puis vers le secteur tertiaire. À la suite des travaux de Ficher (1935), Clark (1941) développe et « opérationnalise » l'approche des secteurs économiques. Il définit le secteur tertiaire comme l'ensemble des activités de services marchands et non marchands, individuels et collectifs. Clark (1941) met en évidence le phénomène de tertiarisation des économies développées.

¹ Storch, Henri (1815), Cours d'Économie politique, ou Exposition des Principes qui déterminent la prospérité des Nations. Paris (1823-1824) : J. P. Aillaud : Bossange : Rey et Gravier. (5 tomes en 5 volumes).

² Clément Colson (1853-1939) Organisme économique et désordre social (1918). Paris: Ernest Flammarion, (1918). Collection: Bibliothèque de Philosophie scientifique, cinquième mille.

Bell (1973) et Fuchs (1968) sont considérés comme les premiers penseurs de l'économie moderne des services. Bell (1973) propose l'idée selon laquelle la production de biens est remplacée graduellement par la prestation de services, ce qui marque le passage d'une économie industrielle à une économie postindustrielle ou une « économie de services », selon l'expression de Fuchs. Cette nouvelle économie est centrée sur le savoir et l'information, sur la relation homme-homme plutôt que sur la relation homme-machine. Une économie fondée sur les services accroît l'importance des professions à fort contenu d'information et de savoir, lesquelles deviennent le noyau de la structure sociale.

D'autres typologies, comme celle établie par Lee et Has (1996), visent à répartir les secteurs selon leur intensité de savoir en mesurant l'effort de R-D et la proportion de personnel scientifique et technique en entreprise (secteurs à faible, moyenne et forte intensité de savoir). Il existe aussi des typologies basées sur des critères économiques comme celle proposée par le ministère du Développement économique de l'innovation et des exportations du gouvernement du Québec qui classe les services en trois catégories : le tertiaire moteur (activités à forte valeur ajoutée exerçant un effet d'entraînement sur plusieurs industries et opérant de plus en plus sur les marchés internationaux), le tertiaire traditionnel (activités établies depuis longtemps et évoluant surtout sur les marchés locaux) et le tertiaire non commercial (activités relevant principalement de l'administration publique). Enfin, certaines typologies sont axées sur les clientèles types, comme celle d'Industrie Canada qui répartit les services en trois groupes : les services aux producteurs (services destinés principalement aux entreprises), les services aux consommateurs (services destinés aux individus) et les services gouvernementaux (services publics destinés à toute la société).

En ce qui a trait aux caractéristiques fonctionnelles, Castells (1998) propose une typologie des services divisée en quatre catégories correspondant aux principaux prestataires de ces services :

- les services de distribution (activités de communication, de transport et de commerce);
- les services sociaux (activités de nature publique liées à la consommation collective);
- les services personnels (activités qui relèvent de la consommation individuelle).
- les services aux entreprises (activités qui représentent des intrants décisifs pour l'économie);

Ce qui nous intéresse en particulier dans cette thèse sont les services aux entreprises. Selon Damette (1994), les services aux entreprises appartiennent à la sphère productive (la sphère productive s'oppose à la sphère de la reproduction sociale), et, plus précisément, aux activités d'intermédiation. Il est particulièrement délicat de définir les services aux entreprises. Cette difficulté provient de la très forte hétérogénéité du secteur (Bonamy, Valeyre, 1994 ; Capron, Debande, 1994). En effet, les services aux entreprises renferment des activités aussi diverses que : le conseil, l'informatique, la sécurité ou encore le nettoyage, c'est-à-dire que certaines d'entre elles sont à haute valeur ajoutée, et d'autres non (Baudet-Michel, 2000), et relèvent même plutôt d'activités industrielles. Barcet et Bonamy (1988) caractérisent les services aux entreprises comme les services qui sont associés, d'une manière ou d'une autre, à la production de biens et de services. Ce sont des intrants pour l'ensemble des activités économiques. C'est dire que ces services « s'intègrent dans les processus de

production, modifiant les manières de produire et les conditions de performance des entreprises ». Ils sont en fait une composante majeure des activités quaternaires, définies par Gottmann (1970) pour remédier à la faiblesse du découpage sectoriel primaire, secondaire et tertiaire introduit par Ficher (1935) et formalisé par la suite selon la conception de Clark. (Bailly, Maillat, 1986). Selon Léo et Philippe (1998-a, p. 33), ces activités quaternaires sont « destinées au contrôle, à la prise de décisions et aux transactions ». Les services aux entreprises, comme le nom l'indique, s'adressent non seulement aux entreprises, mais aussi au secteur public, par opposition aux services aux ménages (Beyers, 2000).

Les services ont connu une croissance spectaculaire en ce qui concerne les emplois au cours des cinquante dernières années dans les pays industrialisés tels que la France, l'Allemagne, le Canada, le Japon et les États-Unis, etc. Dans ces pays, le secteur des services constitue environ 70 % de l'activité économique totale, alors que la part du secteur manufacturier se situe autour de 25 %. En somme, depuis le milieu du XXe siècle, la forte croissance des services est la caractéristique la plus marquante du progrès économique. La tertiarisation de l'économie est devenue un phénomène universel. Elle est même acceptée comme une voie incontournable de développement économique et de création de richesse (Gallouj et Djellal, 2010).

1.1.2 DÉFINITION ET STRUCTURE DU SECTEUR DES SERVICES

Pour définir le service, nous déterminerons en premier lieu, à la lumière des études consultées, ce que représente le concept de services ainsi que ses caractéristiques. En second lieu, nous présenterons les différentes catégories de services.

1.1.2.1 LE CONCEPT DE SERVICES ET SES CARACTÉRISTIQUES

La définition de ce qu'est un service et de ce que recouvre le secteur des services fait l'objet de débats depuis de nombreuses années. Ces débats ont donné lieu à plusieurs modèles conceptuels et théoriques. Par exemple, certaines approches macro-économiques considèrent les services comme des extrants du système de production. De ce point de vue, le service est le résultat ou le « produit » d'une série d'actions orientées vers la satisfaction des besoins du client. Mais, ils sont parfois considérés aussi comme intrants et ressources du système de production, l'entreprise de services étant alors décrite comme celle qui traite (à titre d'intrants) des clients plutôt que de la matière, par opposition à l'entreprise productive, laquelle fabrique des biens (Gouvernement du Québec, 2003).

Bien que la réalité des services soit encore mal comprise et mal cernée, les auteurs s'accordent pour reconnaître les principales caractéristiques qui distinguent les services des autres activités économiques. Dans cette perspective, en se référant aux nomenclatures usuelles, on peut dire que les services englobent toutes les activités qui

ne sont pas associées directement à la production de biens et aux activités du secteur primaire (Bensahel, 1997). C'est dans cette optique que les services se caractérisent par quatre principales propriétés : l'intangibilité, l'hétérogénéité, la « périssabilité » et la réciprocité.

La caractéristique la plus reconnue des services est l'intangibilité. Elle représente l'unique propriété commune à tous les services. Elle permet de mieux les différencier. Les services se distinguent donc par leur caractère immatériel ou intangible. Un bien est un objet, une chose ; un service constitue une action, un geste, un effort. Toutefois, il existe une part tangible dans la prestation de services, tels les infrastructures, les outils ou les technologies qui leur permettent d'exister (Gallouj et Djellal, 2010; Cossette, 1982). La tangibilité des services varie en fonction du secteur d'activité. Il existe des « services purs », dont le degré de tangibilité est pratiquement nul, tels les services-conseils ou la consultation. Mais on trouve aussi des services plus tangibles, dont la prestation est plus difficilement dissociable des produits qui l'accompagnent, par exemple les services de transport.

Une seconde caractéristique des services est l'hétérogénéité. Généralement, les services sont personnalisés ou individualisés. Ils tiennent compte des préférences du client, comparativement à la plupart des biens. Les services sont donc adaptables et hétérogènes pour mieux répondre aux besoins du consommateur. Il existe une relation étroite entre l'hétérogénéité (Cossette, 1982) et l'intangibilité des services. Par exemple, la prestation de services est beaucoup plus uniforme dans le secteur de la restauration rapide (degré moyen de tangibilité) que dans la restauration haut de gamme, où le décor, le service, le menu et les prix sont plus variés (plus faible degré de tangibilité).

Une troisième caractéristique des services réside dans leur périssabilité. Les services sont éphémères à cause de leur caractère intangible. Ils sont donc périssables. C'est pourquoi, il est difficile voire impossible de les stocker. Les services sont consommés en même temps qu'ils sont produits.

La quatrième caractéristique des services qu'il faut rappeler est la réciprocité entre celui qui assure le service et celui qui le reçoit, soit le client. Le rôle de celui-ci est fondamental pendant la conception, l'organisation et la prestation des services. Voilà pourquoi, le coiffeur, le restaurateur, le transporteur, le médecin, l'assureur ne peuvent offrir leurs services sans la participation directe du consommateur ou de l'utilisateur.

1.1.2.2 LES CATÉGORIES DE SERVICES

Le secteur des services peut être réparti en trois catégories : le tertiaire moteur, le tertiaire traditionnel et le tertiaire non commercial. Pour François Perroux (1964), une activité est « motrice » lorsqu'elle exerce un effet d'entraînement et qu'il y a une action symétrique et non réversible de cette activité sur une autre. Certains services sont ainsi considérés comme « moteurs » dans la mesure où ils exercent des effets multiplicateurs sur d'autres activités.

La notion d'activité motrice a donné lieu à celle de tertiaire moteur. Cette notion réfère au rôle stratégique de certaines activités tertiaires en regard du

développement économique. Plusieurs d'entre elles se caractérisent, certes, par des effets interindustriels élevés, mais aussi par leur forte propension à exporter, par leur potentiel pour susciter des implantations industrielles (par exemple, les aéroports attirent souvent l'industrie) et par leurs effets sur les facteurs de production de l'économie (l'éducation rend la main-d'œuvre plus productive) (Cossette, 1982, p. 96-105). Le tertiaire moteur est une « industrie » à forte valeur ajoutée (Cossette, 1982 et Bensahel, 1997).

Le tertiaire moteur regroupe donc des activités comme la haute finance, les sièges sociaux, les centres de recherche, l'informatique et les communications, les universités, l'ingénierie et les services-conseils. Dans le cas de Montréal, les principales sociétés d'ingénierie sont : BPR Ingénieurs-conseils, Dessau, Groupe Conseil Roche, Groupe Tecsalt et SNC-Lavalin. Les principales firmes de courtage sont : Lévesque Beaubien Geoffrion, Nesbitt Burns, RBC Dominion, Valeurs mobilières Desjardins, Valeurs mobilières Scotia McLeod. Les principales sociétés-conseils en informatique sont : Bell SYGMA et CGI, Drakkar ressources humaines, Groupe DMR, Groupe LGS, IBM Canada, SAP, SHL Systemhouse. Les principales entreprises-conseils sont : Caron Bélanger Ernst & Young, KPMG, Mallette Maheu et Arthur Andersen, Price Waterhouse Coopers, Raymond, Chabot, Grant, Thornton, Samson Bélair/ Deloitte & Touche.

Au Québec, le secteur tertiaire moteur a enregistré une croissance annuelle moyenne de 3,2 % de 1966 à 1995. C'est la plus forte augmentation parmi les trois catégories du secteur des services. La part de l'emploi du tertiaire moteur dans l'emploi total passe de 7,2 % en 1966 à 11,7 % en 1995. Cette catégorie des services aux entreprises connaît, en particulier, un développement remarquable. Les salaires du tertiaire moteur enregistrent une hausse de 4,2 % annuellement depuis 1986, la

plus élevée des trois catégories du secteur tertiaire (Gouvernement du Québec, 2003).

1.1.3 LES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES ET LES SERVICES

L'activité de fabrication est au centre de toute entreprise manufacturière; elle implique une transformation matérielle significative au cours d'un processus de production de biens. Or, de nombreux services gravitent autour de la fabrication. Ces services accompagnent, développent et coordonnent l'ensemble des activités de production d'un bien. Par exemple, certains services tels que la communication et la R & D sont vitaux pour la survie et l'expansion de l'entreprise (Miles et Green, 2010).

La structure des entreprises manufacturières a été pendant longtemps influencée par la production de masse et le taylorisme. Ces deux méthodes de production ont conduit à la fragmentation de l'entreprise en unités fonctionnelles. Ce faisant, elles ont abouti à trois grands types de fonctions dans le processus de production : fonctions en amont, autour et en aval. Ces fonctions sont : l'approvisionnement, l'outillage, les méthodes, l'administration et la commercialisation (Januel, 2000). Les nouvelles technologies et les nouvelles attentes du marché, des fonctions en amont, ont provoqué la réorganisation de l'activité de fabrication. Elles ont aussi modifié le poids et le rôle des fonctions périphériques. C'est ainsi que l'on constate la modification de la fonction «achats». En outre, les études de marché et la recherche de fournisseurs sont devenues des pièces maîtresses de la stratégie des entreprises. Ceci s'expliquerait par le développement du «juste-à-temps» qui présuppose des relations stables fondées sur l'intérêt mutuel et non plus uniquement sur le seul prix. On constate aussi que la passation de commandes et

l'ordonnancement des livraisons, autrefois des activités relativement importantes, sont en dépérissement à cause de l'informatisation (Januel, 2000).

L'innovation, en particulier l'activité de recherche-développement (au sens large) est ainsi une fonction en amont du processus de production. À une époque où la concurrence est vive dans presque toutes les économies et où l'exigence des clients s'accroît de plus en plus, la recherche devient une fonction primordiale. L'innovation est la principale cause de l'arrivée sur le marché de nouveaux produits, ce qui peut être déterminant pour l'avenir de l'entreprise.

Une autre caractéristique marquante des dernières années est l'accroissement des activités de support. La capacité de produire de la richesse et de l'accroître dépend ainsi de cette fonction:

- L'administration générale : intègre la gestion des ressources humaines, les services comptables et juridiques et les services financiers.
- La logistique: entreposage, manutention et conditionnement, transports.
- La maintenance et les services généraux : maintenance des équipements industriels et des bâtiments, nettoyage, sécurité, restauration, gestion des déchets.

Nous constatons que ces fonctions sont soit intégrées directement aux fonctions dont elles améliorent l'efficacité, soit séparées: les deux situations coexistent fréquemment. C'est le cas de l'informatique, généralement pilotée par un service central, mais souvent décentralisée au niveau de chaque activité. En raison des nouvelles techniques de production, cette fonction joue un rôle capital dans l'entreprise.

Une autre fonction importante est celle de la coordination des activités productives. Celle-ci peut se faire par le truchement du marché ou à l'intérieur même de l'entreprise. En d'autres termes, dans un cas, on choisit de faire soi-même et l'activité est intégrée dans le cadre de l'organisation et des procédures de coordination internes (tertiaire d'entreprise); dans l'autre cas, on choisit de «faire-faire» et les relations et coordinations avec les autres entités de production s'établissent sur le marché. Dans la réalité cependant, la situation est moins tranchée: selon son organisation interne, ses moyens et ses objectifs, une entreprise peut faire appel pour un même service, tantôt à ses propres ressources humaines et matérielles, tantôt à un prestataire spécialisé.

En général, le choix s'effectue en fonction de la facilité, de l'efficacité et du coût de l'activité, ce qui fait dire à Coase (1987)³ que «plus la fréquence d'utilisation est élevée ou plus le besoin est spécifique, plus l'entreprise a tendance à produire en interne le service correspondant». En effet, les coûts externes sont, à la longue, plus élevés que les coûts internes. Aussi, la recherche d'un prestataire à même d'offrir des garanties suffisantes pour un besoin très particulier peut se révéler également très coûteuse. Inversement, tant que l'entreprise ne recherche qu'un service banalisé ou standardisé, elle a intérêt à trouver un fournisseur de services à l'extérieur, car les coûts de production des prestataires, du fait de leur spécialisation, sont généralement inférieurs aux coûts de production en interne. En outre, si le besoin du service est urgent, le recours à un prestataire extérieur s'impose parce que le marché est capable de réagir plus rapidement que le tertiaire d'entreprise.

Selon un ensemble d'études de l'INSEE (1999), près du quart des ressources des entreprises manufacturière françaises sont consacrées à satisfaire ces besoins, avec

³ La nature de la firme, in *Revue Française d'Économie*, (vol. II/1, 1987, pp.133-163) est la première

des efforts nettement différenciés selon les activités: près d'un tiers du chiffre d'affaires dans les produits de consommation, un sixième dans l'automobile. Le marché couvre les besoins des entreprises à 75%, le reste est fourni par leur production propre. La taille de l'entreprise et, dans une moindre mesure, son activité jouent un rôle déterminant dans les choix opérés.

En interne, les entreprises privilégient les services commerciaux et la recherche-développement, alors que leurs achats à l'extérieur visent d'abord à assurer leur approvisionnement en services d'administration générale, de maintenance et de services généraux.

Une autre étude (INSEE, 2005) a été menée, entre 1999 et 2000, sur les achats de services des entreprises du secteur de la mécanique. Cette étude a couvert la Suède, le Danemark, l'Espagne et le Royaume-Uni. Les résultats ont montré que les entreprises du Royaume-Uni sont plus grandes consommatrices de services que leurs homologues dans les 3 autres pays. Elle a mis aussi en évidence que, les «transports et la distribution» sont généralement les services les plus consommés. Il n'y a qu'en Suède où «les services liés à la production» (essentiellement ingénierie et études techniques) viennent en premier. En dehors des services de transport, quelques différences significatives entre les pays peuvent être notées : les entreprises danoises et suédoises sont plus axées sur les technologies de l'information, les entreprises espagnoles sur les services commerciaux, les britanniques sur la gestion ou l'administration des entreprises. Dans les quatre pays, les entreprises font appel très majoritairement à des prestataires implantés sur le territoire national et même au niveau régional, sauf pour le Danemark. Dans les quatre pays, les dépenses liées aux technologies de l'information et de la communication devraient augmenter, ainsi que

celles de formation au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (2005), la distinction entre les industries manufacturières et les services tend à s'estomper. Les services apportent d'importantes contributions à la production, principalement sous forme d'apports directs à la production totale et à la demande finale, mais aussi, dans une certaine mesure, à travers leurs contributions indirectes. Toutefois, les services sont plus indépendants des autres industries que ne l'est le secteur manufacturier. La plus grande partie des intrants nécessaires à la production des services procède du secteur des services lui-même. De plus, la place des services dans la fourniture d'intrants intermédiaires à d'autres secteurs n'est pas encore aussi importante que celle de l'industrie manufacturière. En outre, l'étude a révélé qu'une proportion croissante des employés du secteur manufacturier travaille à des fonctions liées aux services. En utilisant une définition large des fonctions liées aux services, l'étude établit que jusqu'à 50 % des travailleurs du secteur manufacturier relèvent de telles fonctions. L'étude montre que, malgré des éléments épars qui sembleraient indiquer qu'une part croissante du chiffre d'affaires du secteur manufacturier correspond à des activités de services, dans la plupart des pays, les entreprises manufacturières restent assez peu diversifiées, ce qui signifie qu'elles ne comptent pas beaucoup d'établissements produisant des services. Le Canada constitue une exception notable à cet égard. Dans d'autres pays, il semble plutôt que la diversification s'opère essentiellement au niveau du groupe. Enfin, les données sur les produits suggèrent que les entreprises et les établissements du secteur manufacturier réalisent une part plus importante de leur chiffre d'affaires grâce aux services, notamment dans des pays comme la Finlande et la Suède. Parmi toutes les catégories de services, c'est le service-conseil en gestion qui fait l'objet de notre étude.

1.1.4 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION

1.1.4.1 L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DES SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Des pionniers du conseil en organisation (ou du conseil en gestion ou en management) ont exploré de nouvelles méthodes pour économiser les ressources (ONU, 1993). Aux États-Unis, par exemple, Frank et Lillian Gilbreth développent de nouvelles méthodes pour améliorer l'efficacité des maçons, basées sur le temps et l'étude du mouvement, ou encore Taylor applique des méthodes similaires dans la production d'armes. Il s'agit alors de mettre en œuvre une organisation scientifique du travail (OST) afin de baisser les prix de revient. Fayol, en France met l'accent sur les capacités administratives des dirigeants, sur les qualités des «chefs» ainsi que sur la rationalisation de l'administration et du commandement. Taylor s'intéresse aux problèmes d'organisation industrielle du travail (c'est-à-dire à l'atelier) alors que Fayol s'oriente vers les problèmes de gestion administrative et de direction c'est-à-dire vers l'entreprise.

Les États-Unis ont influencé l'évolution du métier de conseiller en gestion à travers le monde. C'est principalement dans ce pays, à la fin du 19ème siècle, que l'activité de conseils en gestion ou management ou encore d'ingénieur-conseil (pour la dénomination de l'époque) se développe, notamment sous l'influence du taylorisme. Dans ce modèle, il s'agit d'assurer une production de masse à moindre coût. Pour ce faire, chaque élément constituant de l'entreprise (matières premières, main d'œuvre, produits en cours de fabrication...) doit être transformé en un système rigoureux, établi sur des bases scientifiques et orienté vers l'efficacité maximum. On parle alors

de rationalisation du travail. Chaque constituant est articulé aux autres à l'aide d'outils de gestion : instruments de mesure (règles à calcul ou chronomètres), instructions écrites (définitions de tâche), dispositions financières (tarifs, primes) et diverses autres procédures (sélection des nouveaux embauchés, éducation ouvrière, réunions de service...). Il s'agit d'agencer l'organisation de telle façon qu'elle atteigne une efficacité maximale : ce sera le rôle de l'ingénieur qui, selon Taylor, doit avoir une position centrale et dominante par rapport à l'ensemble de l'usine, ce qui ne va pas sans poser de multiples problèmes. L'ingénieur veille donc à la réalisation d'une «adaptation consciente, réfléchie, exacte et efficace des moyens aux fins poursuivies» (Januel 2000).

Les idées de Taylor se diffusent par la publicité faite à sa méthode et à ses techniques et surtout par la publicité effectuée par les entreprises appliquant ses principes. Dès lors, la création d'entreprises de conseils sera stimulée et sera vecteur de diffusion des principes tayloriens. L'apparition des premières entreprises de conseils, de même que les premières associations professionnelles, marquera alors le début de la professionnalisation de la gestion (Sauviat 1991).

En 1881, Arthur D. Little crée sa société, en 1899 l'American Association of Industrial Management. Puis en 1911 apparaît la Society for the Promotion of the Science of Management à l'initiative de Gilberth qui deviendra la «Taylor Society», puis la «Society for the Advancement of Management». En 1914, Edwin Booz fonde à Chicago des «business research services». De même, James O. McKinsey crée son entreprise en 1926.

Au début de l'histoire du conseil en gestion, la plus grande partie des prestations se consacrait aux méthodes d'amélioration du travail dans les manufactures. Cette

activité ne connaîtra un grand succès que lors de la Seconde Guerre mondiale. C'est la guerre qui apportera un nouvel élan à la profession : le contexte impliquait le recours à de nombreux travailleurs dans les usines qui, pour la plupart, manquaient de formation et d'instruction; on a alors fait appel aux consultants pour résoudre les goulots d'étranglement et pour former les travailleurs.

Après la seconde guerre mondiale, les demandes pour le conseil en gestion se sont multipliées, comme conséquence de l'accélération du changement technique, de l'internationalisation de l'économie et de l'accroissement de la complexité (dans les entreprises et dans leur environnement). Les entreprises de conseils ont connu, à cette époque, une croissance phénoménale et de nouvelles entreprises ont commencé à pénétrer le marché.

En France, on passe d'un conseil en gestion orienté principalement vers des solutions «tayloriennes» (culture technique) à un conseil en management plus ouvert, lequel propose des solutions en tenant compte de certains concepts des sciences humaines et sociales.

C'est Le Chatelier, ingénieur au Corps des mines et professeur à l'École des mines, qui introduit, en France, à partir de 1907, la pensée de Taylor. En 1912, la CICF (Chambre des Ingénieurs Conseils de France) est créée. Après quelques expériences difficiles (lutttes ouvrières), les applications du système de rationalisation du travail se multiplient vers 1916 avec la production des obus de canon. C'est finalement l'intervention dirigiste de l'État en guerre qui a grandement favorisée l'application de ces méthodes.

Malgré ces manifestations du développement des idées de Taylor, les grandes

réalisations, à l'exception de la métallurgie, de l'industrie textile et des houillères, restent rares. En fait, en France, l'industrie n'est pas assez concentrée, les produits ne sont pas assez standardisés et les quantités à fabriquer trop faibles pour justifier la mise en place d'un véritable système taylorien d'organisation de la production. Les ingénieurs sont encore considérés comme «improductifs» risquant d'alourdir les coûts de l'entreprise. Le recours aux ingénieurs-conseils est alors réservé aux entreprises prospères.

Quelques cabinets d'organiseurs-conseils se créent dans l'entre-deux-guerres; ils s'inspirent des traditions indigènes (Fayol) autant que du taylorisme, mais leur création provient surtout d'initiatives importées des États-Unis (Sauviat et Peyrache 1994). Au même moment, ces créations sont accompagnées de la formation de la CEGOST en 1927 (qui deviendra, après la guerre, la CEGOS, la Commission d'Études Générales des Organisations) et du CNOF (Comité national de la productivité française). Les premières actions de ce comité consisteront en une active propagande en faveur des méthodes taylorienne et fordienne. Il contribue également à la création d'une école d'organisation scientifique du travail à Paris en 1934 et à Lille en 1937. En 1938, il suscitera la création du Bureau des Temps Élémentaires (BTE).

En 1948, le Commissariat Général au Plan (CGP) est créé; il s'agit d'un groupe de travail sur la productivité présidé par Fourastié. Le «programme français pour la productivité» est alors lancé, basé sur de nombreux échanges : avec plus de 450 missions de responsables français (patrons, ingénieurs, cadres généralistes, hauts fonctionnaires et représentants syndicaux) aux États-Unis et le départ de nombreux experts américains en France. La conclusion est : «Les Français ne sont pas conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains». (Januel 2000).

Ainsi, le rôle de l'État, par le lancement des missions de productivité, n'a pas été négligeable dans l'élargissement du marché du conseil et dans l'apparition de nouveaux «produits». Au même moment, l'aide du plan Marshall amène à une transformation du discours et des méthodes du patronat et des ingénieurs. Plus précisément, il est important de retenir que l'influence états-unienne a été déterminante dans la prise de conscience du rôle des sciences humaines et sociales dans l'entreprise.

Dans ce mouvement, l'AFAP, l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité, fondée en 1950, incite les cabinets d'organisation, les syndicats, les groupements professionnels et les chambres consulaires à participer à des séminaires, à créer des cycles de formation en gestion, aux relations humaines, à la vente, au marketing. Dès lors, au départ orientés vers les problèmes techniques d'organisation du travail, les cabinets d'organisateurs-conseils se dirigent ensuite vers les problèmes de gestion des ressources humaines. C'est sans doute le Bureau d'Ingénieurs Conseils en Rationalisation (BICRA), créé à la fin des années 1930, qui détermine le plus clairement la nature des cabinets modernes. A côté des techniques de rationalisation déjà utilisées, son originalité sera de développer des techniques nouvelles de gestion de la main-d'œuvre inspirées des «sciences humaines», notamment de la psychologie et de la sociologie.

C'est alors que l'Administration publique, l'Université et le monde de la recherche se mettent au service de la diffusion des notions et des méthodes états-uniennes. C'est d'abord et surtout les dirigeants du secteur public qui ont recours au conseil, notamment à la formation et au recrutement. «La restructuration du champ des entreprises, la production, la formation et la rééducation des cadres contribuent,

durant la période, à faire de «l'organisation» une industrie florissante». (Boltanski 1982).

Une nouvelle génération d'ingénieurs-conseils apparaît donc dans les années 1950. Cette génération cherche à rompre avec le courant dominant, lequel ne voyait une amélioration de la productivité que dans une organisation techniciste, taylorienne, rationalisant les processus matériels de production, décomposant et recomposant les tâches manuelles. Selon cette nouvelle génération, il faut que la tradition techniciste centrée sur l'organisation mécanique du processus de travail, rencontre le mouvement des «relations humaines» et de la «dynamique de groupe». Ces tendances conduisent les cabinets d'organisation à faire évoluer leurs activités vers des tâches nouvelles de sélection, de socialisation, de formation du personnel dirigeant, commercial, technique, administratif.

À partir des années 1960, les cabinets de conseil prolifèrent. À cette époque, deux faits marquants bouleversent le conseil en gestion (ou en organisation). D'une part, face à une concurrence féroce et à de faibles perspectives de croissance, de nombreux cabinets d'audit anglo-saxons se diversifient, élargissent leurs services en intégrant le conseil en gestion et développent leurs implantations en Europe; cela aura pour conséquence d'accentuer la concurrence au sein de l'industrie du conseil en gestion. D'autre part, des entreprises de conseil américaines spécialisées dans la stratégie s'implantent en France et introduisent la concurrence sur le marché du conseil en gestion.

L'arrivée en France des professionnels anglo-saxons de l'audit et de la stratégie contribue au renforcement et à l'homogénéisation des normes de gestion «à l'américaine» (diffusion de pratiques de formalisation méthodologique) et à

l'affirmation d'une culture professionnelle (Sauviat 1991). Le profil du consultant s'en trouve modifié : il s'ouvre à la gestion et au marketing alors que le monde français du conseil était resté, jusque dans les années 1950, un monde d'ingénieurs dominé par une culture mathématique et technique sans lien ou presque avec l'université (Sauviat, Peyrache, 1994).

Plus tard, à partir des années 1970 et surtout 1980, ce sont les entreprises de services informatiques qui achètent les entreprises de conseils en gestion : elles s'adjoignent des activités de conseils en amont de la réalisation informatique (études d'opportunité, schémas directeurs, etc.).

Parallèlement, la part des «systèmes d'information et de gestion» dans l'activité de conseil en gestion augmente. Ce dernier mouvement paraît assez logique : l'informatique joue un rôle prédominant dans la gestion des entreprises et les problèmes de management se traduisent de plus en plus par des «solutions informatiques». Toujours dans les années 1980, devant la régression de leur marché traditionnel, notamment à l'égard des exportations, on a vu les sociétés d'ingénierie se diriger vers les services de conseils, en particulier le conseil en productique. La course aux fusions et aux acquisitions se poursuit, surtout dans les années 1980, chacun cherchant à créer des «professional mega-service firms» (United Nations 1993).

Par la diversification, les entreprises dont la première spécialisation (le métier ou l'activité initiale) est l'audit, le service informatique ou la stratégie cherchent à réaliser des économies de gamme. «Il y a des économies de gamme si les coûts totaux de production d'une firme produisant plusieurs biens ou services sont inférieurs à ceux provenant de la production de ces mêmes biens ou services par plusieurs firmes

distinctes» (Sauviat 1991, p. 13). Par exemple, une entreprise de services peut améliorer son efficacité par la diversification ou l'extension de la gamme de services lorsqu'elle utilise une technologie commune à l'ensemble des services (ordinateur, logiciels, base de données, système expert, etc.).

Ces évolutions illustrent une tendance assez générale dans les entreprises de services qui consiste à développer un volet «conseil» sur l'utilisation de leurs services, dans l'objectif d'enrichir la nature de leurs prestations. Ainsi, des sociétés de conseils apparaissent comme le prolongement d'autres services aux entreprises. Ces transformations mettent aussi en évidence le fait que les frontières du métier du conseil en gestion sont floues et évolutives, cela se reflétant jusque dans la terminologie. Ainsi, pour Gadrey (1989, p. 16), «l'audit désigne désormais une multitude de fonctions qui vont bien au-delà de la notion initiale issue de la pratique comptable, qu'il en est de même de l'ingénierie, que tous les services de conseils tendent à s'orner du qualificatif «stratégique», que les produits-services des conseils en informatique adoptent des dénominations instables et variables et que le conseil en organisation contient désormais souvent l'architecture des schémas directeurs informatiques». Ce problème de délimitation des frontières du métier s'accroît encore dans les années 1970 : les grandes organisations industrielles et même les gouvernements créent à l'interne des divisions ou des départements de conseils, lesquels dès les années 1980, offrent leurs services à l'extérieur, ce qui contribue à rendre l'industrie du conseil encore plus concurrentielle.

Le taylorisme, le modèle d'organisation et de gestion de la grande entreprise américaine, ainsi que les initiatives de l'État, ont donc favorisé l'émergence de la profession de conseils. En retour, cette profession a facilité le développement du taylorisme et la généralisation du modèle d'organisation et de gestion de la grande

entreprise états-unienne. En effet, les conseillers en gestion diffusent leurs connaissances dans divers secteurs, activités et entreprises, en formalisant les connaissances acquises. En d'autres termes, les premières applications du taylorisme conduisent à une nouvelle division du travail, à une plus grande spécialisation et donc à l'apparition de nouvelles fonctions dans l'industrie manufacturière.

Mais les limites du service-conseil en gestion restent flexibles et évolutives (Bounfour, 1989). Cette flexibilité pourrait s'expliquer par la croissance et la rentabilité des prestations, par la recherche par les entreprises de produits complémentaires à ceux qu'elles offrent déjà à leur clientèle, mais également par la diversité des opérateurs. Mais c'est probablement la nature même du service-conseil en gestion, très marqué par l'intangibilité et par l'hétérogénéité, qui explique son besoin de s'adapter à de nouvelles réalités et, donc, à la flexibilité de la délimitation de son champ d'application.

1.1.4.2 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES

Le dictionnaire Larousse définit le conseil comme étant un « avis donné ou demandé sur ce qu'il convient de faire ». Cela implique, d'une part, la présence d'au moins deux personnes et, d'autre part, l'existence d'un différentiel de « savoir » entre ces deux personnes. L'une des deux personnes est le conseiller, qui possède une connaissance ou une information susceptible d'être transmise. L'autre est le client, qui a besoin de conseils. En ce qui concerne le différentiel de « savoir », Gadrey et al. (1992) considèrent que les conseils articulent deux fonctions dominées par deux types de compétence : la première est relative au travail et la seconde relative aux services.

La fonction propre aux services-conseils a une double caractéristique : premièrement, une fonction intellectuelle d'analyse, d'étude et d'expertise, appuyée à la fois sur des savoirs spécialisés de haut niveau et sur l'expérience de résolution de problèmes dans un certain champ de connaissance; deuxièmement, une fonction intellectuelle, caractéristique du conseil, qui porte sur l'identification et la formulation de problèmes et de projets, sur l'adaptation et la transmission de savoirs à d'autres agents (appartenant en l'occurrence à une entreprise ou à une organisation), sur l'aide à la décision (décision relevant en général du client), et, de plus en plus souvent, sur l'aide à la mise en œuvre de l'ensemble ou d'une partie de ces décisions.

La dénomination « activités-conseils » permet de mettre en avant le rôle de l'individu dans le traitement de l'information (recherche, transformation, association à d'autres renseignements) et surtout dans la production de connaissances utiles. C'est donc le comportement de l'individu, face à l'information et dans la production de connaissances, qui se retrouve au premier plan. Mais les connaissances produites sont particulières. Ceci permettra de distinguer le conseil des autres types d'activités de services. Les connaissances ne sont pas entièrement formalisées, ce qui distingue le conseil de la recherche dont le résultat serait une connaissance normalisée, formelle ou formalisée. Les connaissances ne sont pas totalement validées, ce qui le distingue des activités d'enseignement qui diffusent des connaissances, en principe validées. Ce n'est pas non plus de l'information, ce qui le distingue des activités informationnelles. Ce sont des connaissances en construction et en co-construction dont la finalité est opérationnelle. Sauviat (1991) classe les activités-conseils en quatre groupes : le conseil en management ou conseil en organisation (conseil en gestion), l'expertise comptable et l'audit, le conseil juridique et fiscal, le conseil en informatique. Selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, ce secteur comprend les services-conseils en gestion (54161); les services-

conseils en environnement (54162) et les autres services-conseils scientifiques et techniques (54169). Notre étude est consacrée aux services-conseils en gestion (54161).

Les entreprises de services-conseils en gestion fournissent de l'information et de l'aide à des clients relativement à une vaste gamme de problèmes de gestion notamment les planifications stratégiques et organisationnelles, la planification et la budgétisation financières, les objectifs et les politiques de marketing, les politiques, les pratiques et la planification en matière de ressources humaines et les services de recherche de cadres. Cette conception est celle de Statistique Canada et nous l'adoptons pour notre étude (Statistique Canada, Système de classification des industries de l'Amérique du Nord – SCIAN-1997).

Parmi les services-conseils en gestion, nous pouvons citer les solutions Internet pour les entreprises au niveau mondial, les stratégies de marketing, financement et d'expansion, l'acquisition de capital de risque, les questions relatives au commerce international, l'examen des subventions, la gestion du risque, la gestion des régimes de santé, les stratégies de participation aux bénéfices, les solutions en matière de rémunération, les stratégies de retraite rentables, les conseils en placements, la sous-traitance ainsi que le recrutement et la recherche de cadres.

À titre d'illustration, nous prendrons le cas d'une étude. En effet, dans le cadre d'un mandat qui porte sur la réalisation d'une étude, le conseiller produit un rapport. Pour une étude relative à une industrie, le rapport comporte généralement une introduction (ou mise en contexte), des définitions propres au champ d'activités de l'industrie et une analyse de celle-ci en trois sections.

La première, porte sur le contexte mondial à travers l'analyse des marchés mondiaux, de la concurrence, de la demande sur les principaux marchés et les tendances internationales. La seconde section permet de faire une investigation du marché au plan national (par exemple, l'industrie au Canada et au Québec à travers l'offre québécoise et le déploiement régional ainsi que certaines caractéristiques structurelles de l'industrie au Québec). La dernière section de l'analyse concerne l'environnement immédiat de l'industrie qui se fait à travers l'investigation de ses principaux marchés, de la demande, de la concurrence, de la formation, des ressources professionnelles et techniques, du contexte d'affaires, de la réglementation ainsi que des particularités de l'industrie. Ensuite, le rapport fait état des tendances et perspectives. Il se termine avec la présentation du potentiel et des défis de l'industrie à travers les nouveaux modes de gestion et de réalisation de projets, les types de diversification de l'offre de services et les marchés à développer.

Parmi toutes les étapes de réalisation d'une étude, la dernière section relative à l'environnement immédiat de l'industrie est celle qui nécessite des rencontres fréquentes confirmant ainsi l'importance du face-à-face.

Dans le cadre de l'activité de conception, l'entreprise offre à sa clientèle des services d'ingénierie des procédés. Dans ce contexte, elle développe, sélectionne et conçoit des procédés. Elle supervise les travaux d'essais. Elle calcule les bilans massiques⁴ et

⁴ Les bilans massiques des matières permettent d'organiser les données, de repérer les lacunes et de quantifier les pertes jusque-là inconnues. Ils peuvent faciliter la quantification des substances lorsque l'information quantitative est limitée ou difficile à recueillir. Une inadéquation entre la « masse entrante » (intrants) et la « masse sortante » (pertes plus extrants) peut révéler des pertes non comptabilisées. Le calcul des bilans massiques applique la loi de la conservation de la matière, c'est-à-dire que tout ce qui entre dans l'unité de traitement doit en ressortir, en admettant qu'il n'y a pas d'accumulation à l'intérieur de l'unité. Le coût de ce calcul est fonction de l'existence de données exactes et de la quantité de temps consacré à celui-ci par le personnel. L'équation générale utilisée

énergétiques. Elle fait la sélection, le dimensionnement et la conception des équipements. Elle fait l'analyse et l'optimisation des procédés, incluant l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'optimisation des bilans hydriques et la minimisation des effluents. Pour finir, elle apporte son assistance à ses clients pour la mise en route des nouveaux procédés. L'importance du face-à-face est manifeste pendant les essais et l'assistance que le conseiller apporte au client au cours de la mise en application des nouveaux procédés.

Dans le cadre de l'activité de planification des ressources humaines, l'entreprise apprécie le potentiel et la compétence des individus de manière à cibler leurs forces et leurs besoins de perfectionnement. Dans cette optique, selon le type de mandat, l'entreprise organise une rencontre d'information avec les participants potentiels et les gestionnaires. Elle procède à une analyse de besoins très approfondie. Elle établit un design du service qui est adapté aux réalités du client. Elle valide l'intervention auprès de celui-ci et établit le déroulement de l'intervention. Par la suite, elle vérifie l'intégration des acquis de formation. Cela lui permet de suivre et de mesurer les résultats obtenus. Enfin, elle fait des recommandations au client.

Si le besoin exprimé touche la planification financière, l'entreprise de services-conseils fournit des conseils à la direction des services financiers de l'entreprise cliente, qui peut agir en étroite collaboration avec les responsables de la comptabilité de l'entreprise. Toutes ces étapes exigent des rencontres fréquentes.

La dispensation du conseil aboutit parfois à un transfert de connaissances qui accroît l'expertise du personnel de l'entreprise cliente. Dans la relation client-

pour le calcul du bilan de massique (M) est la suivante : $M_{entrée} = M_{sortie} + M_{accumulée/perdue}$.

conseiller, la tendance est à la constitution d'une équipe dans le but d'atteindre des résultats. Le conseil offert apparaît alors comme une combinaison d'expertises, d'accompagnement, de confrontation d'idées ou d'opinions, de dialogues, de compromis. La participation du client a pour but de lui permettre de s'approprier les connaissances. Ce qui permet de limiter les incertitudes des solutions. Étant donné que c'est le client qui met en pratique les solutions, alors sa démarche active est donc préalable à l'acte de production de résultats.

La restructuration socio-économique dans les secteurs public et privé ainsi que la mondialisation croissante de l'économie ont contribué à l'accroissement de la demande en services-conseils de gestion. L'industrie des services-conseils a réagi en proposant de nouvelles façons d'aborder les défis en matière de gestion que posent ces marchés mondiaux hautement concurrentiels. Alors que change la gamme des conseils offerts, par la voie d'un nouveau concept ou d'une variation sur un thème existant, les deux parties tirent profit de la situation : les clients recourant aux services de conseillers pour mieux parvenir à cerner les possibilités des marchés et l'industrie proposant de nouveaux produits et services dotés d'un potentiel de croissance accru.

Le fonctionnement et l'organisation des structures-conseils sont affectés par leur taille. En outre, leur système de production répond à un formalisme différent selon qu'il s'agit d'un conseiller qui offre une «monocompétence» ou une structure offrant une «pluricompétence». L'intangibilité de la prestation de service, la coproduction du service et l'hétérogénéité des prestations sont les principales caractéristiques du service-conseil en gestion. La prestation de services-conseils est difficile à représenter et à évaluer à cause du peu d'indicateurs de qualité mesurables liés à la participation du donneur d'ordre. Tout au long de la fourniture du service, la

prestation du conseil nécessite la participation du client. Enfin, chaque prestation de conseils est par nature différente, en raison de l'activité du client, de son organisation interne, de sa culture d'entreprise, du type de coproduction adopté qui personnalise peu ou prou l'intervention (Bück, 1997).

1.2 L'IMPORTANCE DES RAPPORTS DE CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE SERVICES

Avec la multiplication des alliances stratégiques et des ententes interentreprises, le concept de confiance a connu un regain d'intérêt dans la communauté scientifique en particulier auprès des chercheurs en sciences sociales et des sciences de l'organisation (Kramer et Tyler, 1996 ; Lane et Bachmann, 1998). Dans une situation d'interdépendance dans laquelle ni l'autorité hiérarchique ni les clauses d'un contrat ne peuvent rendre prévisible le comportement d'autrui, la confiance apparaît comme un moyen puissant pour réduire le risque que comporte une transaction.

Le concept de confiance renvoie à un débat autour de l'explication de l'action collective; quels que soient les champs abordés. Ce faisant, il débouche sur une dimension socio-éthique. Ces dernières années, c'est dans les pratiques de management que ce terme apparaît avec le plus d'acuité. La mise en évidence de cette nouvelle dimension nous permet de montrer l'existence d'un lien fondamental autour d'une théorie de l'échange social. Dans cette perspective, les agents économiques qui interagissent dans la dynamique de la confiance sont liés par une logique d'action qui conduit à l'élaboration des choix, afin de permettre une interaction sociale à travers un processus de coopération.

Le concept de confiance, joue un rôle fondamental dans la culture occidentale. Cette section, permet d'envisager les multiples facettes du concept de confiance. Dans cette optique, la notion de confiance joue un rôle particulier dans les relations humaines en général et, en particulier, dans les relations de service. Ainsi, nous définirons dans un premier temps le concept de confiance, ensuite nous déclinerons ses différentes formes et enfin dans la dernière partie, nous esquisserons quelques

éléments de la construction d'une relation de confiance.

1.2.1 LA DÉFINITION DU CONCEPT DE CONFIANCE

Pour définir la confiance, nous partirons de la diversité des sens revêtus par ce concept. D'un point de vue fonctionnel, le terme confiance apparaît comme un concept dont la connotation, en termes de valeurs, est, en général, positive. Il est très difficile d'envisager le mot confiance indépendamment de cet aspect moral. Mais, l'analyse de Luhmann (2006) abandonne délibérément le terrain de la morale. Pour Luhmann (2006), la confiance est un « mécanisme de réduction de la complexité sociale », c'est-à-dire un phénomène analysable en termes de rationalité fonctionnelle. Selon Sérieyx (2009) la confiance est un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir sur autrui : celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien, ne peut raisonnablement même pas faire confiance.

Par ailleurs, la confiance recouvre un enjeu éthique pour Cornu (2006) qui, développant le thème de la « confiance émancipatrice », insiste sur le fait que « dans une société complexe, contemporaine, la confiance est nécessaire et précieuse » (p. 172) et l'auteur ajoute que : « certaines formes de confiance peuvent être comprises comme des relations émancipatrices : des façons de créer des espaces pour de la liberté en commun, des espaces reliés et libres » (p. 174). Aussi, la même acception positive se retrouve dans la théorie rationaliste de la confiance proposée par Damien (2006). Pour lui, c'est le progrès de la science et de la technologie qui est dispensateur de ce sentiment positif que constitue la confiance. L'auteur considère que : « La maîtrise de l'intelligence rationnelle [...] est la clef de l'augmentation de confiance [...]. Le moi confiant qui en émerge est la résultante tonique d'une

intelligence des forces inductives» (p. 195). De la sorte, la communauté des êtres rationnels apparaît comme une «union des travailleurs de la preuve», une forme de Cité (p. 192), régie par un *cogitamus* (p. 198), productrice de confiance rationnelle. Livet (2006) adopte une perspective parallèle lorsqu'il fait de la confiance le socle d'une coopération humaine. Il s'attache à un type de confiance, celle «qui implique de surmonter une certaine incertitude [...] pour aboutir à une activité conjointe qui implique des coopérations de la part de la plupart des partenaires» (p. 201).

Dans ce contexte, la confiance apparaît comme «un sentiment que nous éprouvons dans la perspective de coopérations avec des acteurs qui nous ressemblent et qui ont les mêmes attentes d'abord quant à la réussite de la coopération, et ensuite quant à la part qu'ils peuvent assigner à leur propre effort dans l'action commune, dans une situation d'incertitude » (p. 206).

La confiance apparaît, dans le contexte de la sociologie, comme «une entité qui neutralise l'incertitude» (Karpik, 2006, p. 110). C'est dans cette optique que Luhmann N.,(2006), parle d'un mécanisme. Quant à Quéré (2006) il note que la confiance est un « phénomène immanent à la pratique, une sorte de nécessité qui lui est interne du fait de l'engagement qu'elle comporte » (p. 120-121). Il parle ainsi d'un mode d'action abandonnant le registre prescriptif pour mettre en évidence que la confiance n'est pas un choix individuel ou politique, mais un phénomène objectif cognitif ou social.

Luhmann (2006) s'inscrit dans une perspective « macrosociologique ». Le phénomène de la confiance est le produit d'un processus, non pas d'une décision. Partant de l'idée du monde comme « disséminé en une complexité incontrôlable » (p. 25), Luhmann (2006) insiste sur le fait que celui-ci est nécessairement générateur d'incertitudes. C'est pourquoi il présente la confiance comme un moyen de réduction de la complexité. Selon Luhmann (2006), « la création des fondements de la confiance au sein de l'ordre social se trouve dans une large mesure assurée indépendamment des fluctuations et de la diversité des motivations des individus » (p. 44). La « confiance personnelle [...] devient une sorte de confiance systémique » (p. 81). La dynamique de la confiance ne peut se construire que dans une complexité relationnelle/existentielle associant confiance et méfiance (Pena-Vega, 1997). La confiance en l'autre, telle la confiance de l'entrepreneur en son conseiller, est un processus qui s'élabore dans la reconnaissance réciproque des besoins et de leur satisfaction. Elle est conditionnée par un « contrat », mais aussi par la connaissance mutuelle. La confiance se construit à travers des relations privilégiées et des structures transparentes.

La confiance transpire de toutes parts dans les relations économiques. Elle est particulièrement présente lorsqu'il y a un risque concernant l'avenir, ou quand elle met en jeu la crédibilité d'un partenaire. Confier sa voiture à son garagiste suppose une certaine confiance dans ses compétences. S'endetter pour un achat important suppose d'avoir confiance dans l'avenir. Quand une entreprise confie du travail à un fournisseur, cela implique une certaine confiance dans sa fiabilité. Quand un chef d'entreprise engage un conseiller en gestion, c'est parce qu'il a confiance dans ces compétences, mais aussi parce qu'il considère que la connaissance que celui-ci possède sur son entreprise permettront de diminuer les risques et d'améliorer sa performance. La relation de confiance entre le conseiller en gestion et son client

évolue au fur et à mesure que leur relation évolue ce qui fait dire à Neveu (2004) que certaines relations peuvent se développer sur la base d'une confiance plutôt calculée pour évoluer ensuite vers une confiance plus affective.

Dans la relation de service, la confiance est un processus qui résulte d'un contrat de fait, modifié au cours de l'approfondissement ou de la durée de la relation, d'un contrat renouvelé. Elle nécessite du temps pour se construire. Elle n'est jamais *a priori*. Son absence se manifeste par des résistances qu'on ne peut lever qu'en faisant un travail d'examen intérieur profond sur celles-ci.

1.2.2 LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONFIANCE

L'analyse des différentes formes de confiance permet de montrer que la relation de confiance est une attente qui se rattache à une relation particulière avec l'autre partie et qui devrait se développer selon plusieurs axes (cognitif, affectif) en fonction des «caractéristiques» présentées par l'autre partie (compétence, bienveillance, honnêteté, ouverture, etc.). La conception multidimensionnelle de la confiance a aussi implicitement le mérite de lier le concept de la confiance à la relation qui lie les deux parties. Il s'agit d'une confiance relationnelle, fondée sur l'expérience et l'interaction avec un partenaire particulier de l'échange (Ring et Van de Ven, 1992).

Dans une recension de littérature, Neveu (2004) a mis en évidence les principales typologies régulièrement utilisées. Selon elle, la principale typologie citée par la littérature a été établie initialement par Shapiro *et al.* (1992). Elle a ensuite été reprise notamment par Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) et plus tard par Rousseau *et al.* (1998). Elle distingue trois types de confiance : la confiance

fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle.

On parle de confiance fondée sur la dissuasion (*deterrence-based trust*) selon Shapiro *et al.* (1992), ou *calculs-base trust* selon Lewicki et Bunker (1996), lorsque l'une des parties estime que l'autre partie est digne de confiance parce que le coût des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d'un comportement opportuniste (Shapiro *et al.*, 1992). Les gens feront ce qu'ils ont dit par peur de la «punition».

La confiance peut également être fondée sur le calcul selon Rousseau *et al.* (1998), ou *knowledge-base trust* pour Shapiro *et al.* (1992) et Lewicki et Bunker (1996) lorsque celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est favorable (choix rationnel). Une telle confiance s'appuie sur une information crédible concernant les intentions ou les compétences de l'autre (Barber, 1983), elle-même fondée sur la réputation. Pour certains, ce type de confiance serait limité à des échanges spécifiques (financiers et non personnels) se déroulant dans des situations dans lesquelles la preuve de l'échec peut être facilement obtenue à court terme (Rousseau *et al.*, 1998). Il s'appuie sur une information et une communication régulière – plus on connaît l'autre, plus on peut prédire de façon précise la façon dont il va se comporter.

Enfin, la confiance est dite relationnelle lorsque la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre (Rousseau *et al.*, 1998). Mc Allister (1995) et Coleman (1990) assimilent ce type de confiance à de la confiance «affective» ou fondée sur l'identité (Lewicki et Bunker, 1996).

La deuxième typologie la plus couramment utilisée relevée par Neveu (2004) est celle proposée par McAllister (1995, 1997) qui distingue deux formes de confiance interpersonnelle : la confiance cognitive et la confiance affective. La confiance cognitive s'appuie sur des croyances individuelles concernant la fiabilité (reliability) et le sérieux (dependability) de l'autre partie. Elle s'appuie sur les connaissances disponibles. Dès lors, on choisit ceux à qui on fait confiance : on fonde ce choix sur ce qu'on considère être comme de « bonnes raisons ». Ces bonnes raisons se traduisent chez Butler (1991) et Cook et Wall (1980) en termes de compétence ou de responsabilité, et chez Johnson-George et Swap (1982) ou Rempel *et al.* (1985) en termes de fiabilité et sérieux. La confiance affective s'appuie sur le souci et la préoccupation interpersonnelle (care and concern). Elle consiste en des liens émotionnels entre individus (Lewi et Weigert, 1985). Ces derniers réalisent des investissements émotionnels dans des relations de confiance, se préoccupent réellement du bien-être des partenaires et croient que ces sentiments sont réciproques.

Thuderoz, Mangematin et Harrisson, (1999) se sont appuyés sur la démarche de L. Zucker pour proposer une typologie de la confiance et ainsi rendre compte du rôle de la confiance comme mode de coordination⁵. Zucker distingue trois formes de confiance en fonction de leur mode de production :

1. la confiance intuitu personae (characteristic based trust) qui est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné;

⁵ Ces auteurs définissent le mode de coordination comme étant un ensemble de mécanismes qui permettent à deux ou plusieurs individus ou organisations de mener à bien une tâche qui nécessite la participation de tous à des degrés divers.

2. la confiance relationnelle (process based trust) qui repose sur les échanges passés ou attendus en fonction de la réputation ou d'un don/contre don;
3. la confiance institutionnelle (institutional based trust). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation.

La confiance relationnelle est le type qui est le plus proche de celui défini par les économistes. Cette forme de confiance est principalement interpersonnelle, bien qu'elle puisse être étendue à un groupe. Elle se manifeste à travers des symboles, des approximations qui sont produits institutionnellement. En revanche, les individus peuvent investir dans la construction de signaux qui sont sources de la confiance (attitude coopérative lors du travail en commun, présentation des résultats en temps et en heures, absence de tricherie). Les signes sont des facteurs générateurs de confiance. Ces signaux constituent pour la personne ou l'organisation à qui on a accordé sa confiance une incitation au respect des engagements.

Mais cette confiance relationnelle doit aussi avoir des bases institutionnelles. La confiance relationnelle est reconstruite et devient partie d'un monde commun, réutilisable par d'autres personnes (Thuderoz et al., 1999). D'interpersonnelle, la confiance devient intersubjective. Par exemple, la plupart des contrats entre le conseiller en gestion et son client ont une forme standard, indépendante des caractéristiques des cocontractants ou de la réputation de l'individu ou de la firme engagée dans la transaction.

L. Zucker (in Thuderoz et al., 1999) identifie aussi le rôle des intermédiaires dans la

production de la confiance. Il s'agit de la reconnaissance d'institutions ou agents qui ont comme fonction de garantir la fiabilité des individus ou des organisations. Pour ce qui est des individus, les associations professionnelles constituent de bons exemples de la manière dont ce type de confiance peut être créé, de même que certains cursus universitaires (le MBA par exemple). Pour ce qui est des organisations, la mise en conformité des procédures avec les normes ISO constitue un signal de qualité qui inspire la confiance d'une entreprise en une autre en absence d'une interrelation personnelle.

Nous verrons que la relation de confiance entre le conseiller en gestion et son client évolue au fur et à mesure que leur relation évolue et qu'elle relève aussi bien de l'interrelation individuelle et donc locale que des formes de reconnaissance instituées. La relation de confiance entre l'entreprise et le conseiller en gestion est co-construite par l'intermédiaire de l'interrelation mutuelle, mais elle s'appuie aussi sur un processus instituant et sur des signes reconnus.

1.2.3 LA CONSTRUCTION DE LA RELATION DE CONFIANCE

La relation client-fournisseur de service est constituée de multiples interactions. Leurs comportements singuliers impliquent des choix. Dans la société actuelle, caractérisée par la complexité, les transactions supposent la confiance. Donc, la confiance constitue un des fondements de la relation de service. La rationalité analytique tend à objectiver les événements du passé pour en extraire les résultats tangibles susceptibles d'influencer l'opinion d'un acteur sur la compétence, la performance et la coopération de l'autre à l'avenir. Après chaque interaction, il se met en place une dynamique qui tend à accroître ou baisser la confiance en l'autre.

Ce processus s'alimente à partir d'événements auxquels chacun peut attribuer une plus ou moins grande importance. Plusieurs auteurs ont montré que la confiance est un catalyseur des relations interpersonnelles (Watier, 2008; Tazdaït, 2008; Ogien et Quéré, 2006). En effet, dans les relations de service et même de travail, entre un salarié et un patron, ou entre deux entreprises qui traitent ensemble, il est impossible de tout contractualiser et une «poignée de main invisible» est indispensable pour assurer un travail en commun. Cette confiance se construit dans le temps, et se confirme ou s'infirme au fil de l'expérience. Elle dépend aussi de la réputation qu'un individu établit au sein d'une communauté.

Le Cardinal, Guyonnet et Pouzoullic (1997), proposent cinq comportements qui influencent la dynamique de construction de la confiance. La première dynamique porte sur l'échange de signes de reconnaissance permettant aux acteurs de connaître les qualités que les autres leur attribuent. La seconde dynamique est relative à la nature et l'ampleur des risques pris et acceptés en commun dans le passé, et de ceux que l'on est prêt à prendre. La troisième se rapporte à la nature des promesses verbales ou écrites et à la façon dont elles ont été et sont ou non tenues. La quatrième dynamique repose sur la possibilité d'établir un contrat garantissant la bonne réalisation d'un projet et l'attitude coopérative ou non avec laquelle le contrat a été élaboré et enfin la cinquième est liée à l'existence, à la nature et à la valeur affective des dons que s'offrent les acteurs au-delà de leur obligation légale ou contractuelle, ainsi que le rythme du cycle «donner-recevoir-rendre» auquel ils acceptent de participer.

La confiance entre le fournisseur de services et son client reste toujours un pari à faire, d'autant plus que les économies et surtout le milieu des affaires sont devenus

très complexes. Dans leur configuration actuelle, animé par le profit économique à outrance, il ne suffit pas de s'appuyer simplement sur la tradition, les us et coutumes. Les agents économiques ont besoin de vivre dans un espace où la sécurité est réelle. Mais ce sentiment de sécurité ne peut exister que s'il est accompagné d'une certaine confiance envers l'autre. Tant que la méfiance l'emporte, aucune relation de service harmonieuse n'est possible.

1.3 LE RÔLE DES RAPPORTS DE FACE-À-FACE DANS LES RELATIONS DE SERVICES

Les rapports face-à-face sont des contacts directs interpersonnels. Dans la littérature, le besoin et la nécessité du face-à-face entre le fournisseur de services et le client apparaît comme l'une des caractéristiques fondamentales de la relation de service.

Aussi, Bonamy et Valeyre (1994) soulignent que le processus de fourniture du service se différencie de celui du bien par le fait que la production et l'utilisation sont étroitement liées. À cause de sa nature « immatérielle », la fourniture du service nécessite généralement la participation du client. C'est ainsi que la relation de service s'établit en co-définition et en co-production. Les contacts en face-à-face deviennent ainsi le premier acte dans la relation de service. La nécessité du face-à-face résulte donc de la nature même de l'activité de service. Ce qui fait dire à Philippe et Monnoyer (1989) qu'il existe une forte contrainte de proximité entre le prestataire de service et ses clients. Cette proximité facilite d'abord le face-à-face à travers les rencontres fréquentes et est ensuite considérée comme un facteur de réduction de l'incertitude et enfin une sorte de police d'assurances contre le risque que représentent certaines prestations de services perçues par les clients comme des achats à risque. En outre, les entreprises de services supérieurs sont sensibles à la proximité d'autres

services. L'intérêt de la proximité entre entreprises réside principalement dans la possibilité d'échanger des savoir-faire, de faire circuler rapidement des informations, de partager les coûts de formation d'une main-d'œuvre (Carré, 1994; Moulaert, Gallouj, 1993), ou encore de faciliter l'externalisation d'un certain nombre de tâches. Divers travaux ont mis en évidence l'importance des consommations de services par les producteurs de services (Baro, Soy, 1993; Jouvaud, 1997), ainsi que le fait que ce phénomène ne concerne pas seulement les grandes entreprises (Cappelin, 1989).

C'est dans cette perspective que nous considérons que la prise en compte de l'importance du face-à-face dans le choix d'une localisation est importante pour les entreprises de services supérieurs. En privilégiant certaines grandes villes, les services supérieurs se dotent d'avantages qui ont une influence sur leur croissance, ainsi que sur celle des villes choisies. Selon Boiteux et Huriot (2000), l'attractivité qu'exercent les grandes villes sur ces activités s'explique en grande partie par leur besoin de contact direct avec la clientèle d'une part et avec des facteurs de production qui leur sont spécifiques d'autre part.

En nous appuyant sur les travaux de Boiteux et Huriot (2000), nous montrerons en premier lieu, l'importance de la relation de face-à-face entre l'entreprise de service et le client. En second lieu, il s'agira d'indiquer en quoi le face-à-face est important dans le processus des rapports interentreprises. En troisième lieu, nous présenterons l'importance de la dépendance de contacts face-à-face dans le cadre des transferts de connaissance «tacites». Enfin, puisque les activités des entreprises de services supérieurs sont organisées autour du traitement des informations stratégiques, nous aborderons dans la dernière section l'importance du face-à-face dans la cueillette et le traitement de celles-ci.

1.3.1 LE FACE-À-FACE ET LA RELATION ENTREPRISE -CLIENT

Les services ont la spécificité de ne pouvoir être entièrement définis par un ensemble de caractéristiques techniques comme c'est le cas des biens à cause de leur caractère intangible. En effet, la production d'un service se faisant avant toute chose en faveur d'une personne, cela suppose que l'entreprise de service soit capable de faire du « sur-mesure » pour répondre aux attentes spécifiques de son client en fonction du problème qui lui est soumis par ce dernier. Le client n'a pas toujours la possibilité de déterminer l'ensemble des effets que produira le service qu'il souhaite obtenir, surtout lorsque la problématique est mal diagnostiquée ou connue et aussi susceptible d'évoluer au cours de la relation de service. Dès lors, il se peut très bien que le résultat ne corresponde pas exactement à ce qu'il avait imaginé au départ.

Le client doit toujours anticiper le résultat. Puisqu'une incertitude pèse sur les retombés du service, le client tente de minimiser l'écart entre ses attentes et le résultat espéré. Toutefois, dans la mesure où le client ne peut juger de la qualité du service qu'à travers les compétences techniques et intellectuelles des fournisseurs de services, l'engagement de ces derniers ne peut se faire que sur les moyens mis en œuvre pour parvenir au résultat promis et non sur le résultat lui-même. Puisque la solution du problème soumis au fournisseur de service est progressivement mise au point ou inventée, par étapes, avec le client, la démarche de ce dernier doit forcément être active pendant le processus de production.

Cette caractéristique des services supérieurs explique qu'il ne soit possible ni de concevoir ni de produire le service à l'avance. Par conséquent, selon l'intensité des besoins relationnels entre fournisseurs de services et clients lors des différentes phases de la prestation de service (conception, réalisation, mise à disposition et

utilisation), la contrainte du face-à-face influence le choix de localisation des entreprises de services. Gadrey (1994) relève deux cas de figure pour expliquer la contrainte du face-à-face. Selon lui, si la prestation se fait sur le mode du copilotage (dans ce cas, elle relève de «relations contractuelles ou conventionnelles, de relations sociales de contrôle ou de régulation de l'action»), le besoin de face-à-face entre fournisseurs de services et clients se limite à la phase de négociation et éventuellement d'utilisation. Dans ce cas, les besoins relationnels étant peu importants, l'entreprise de services supérieurs peut supporter des coûts unitaires de déplacement et relâcher en partie la contrainte de proximité avec sa clientèle. En revanche, si le service est coproduit (dans ce cas, il relève «d'interactions opérationnelles fréquentes et nombreuses entre les deux acteurs pendant toutes les phases de la prestation»), le besoin de face-à-face est crucial: le nombre de rencontres étant plus fréquent, les coûts liés à la distance jouent un rôle primordial, rendant la contrainte de proximité très forte.

Dans ce cas, le besoin de communication intense explique que les entreprises de services se localisent là où leur clientèle est concentrée et facilement accessible. Cela est typique dans le cas des services supérieurs pour lesquels il n'existe aucune solution prédéterminée. La relation de service y est très interactive et la coproduction déterminante, ce qui explique que le besoin de face-à-face soit intense et que les entreprises qui pratiquent ce type d'activités se regroupent en milieu urbain. L'immatérialité du service a une deuxième conséquence sur le mode de fonctionnement des activités de services supérieurs aux entreprises. Ce type d'activités étant souvent jugé par les entreprises clientes comme plus risqué que les activités manufacturières, cela se traduit bien généralement par la mise en place de relations particulières entre entreprises fournisseurs de services.

1.3.2 LE FACE-À-FACE ET LES RELATIONS INTERENTREPRISES

Le recours aux activités des entreprises de services supérieurs est considéré comme un investissement immatériel et contribue à une large part des investissements réalisés par les organisations. Outre les risques habituels inhérents à tout investissement, ce type d'investissement est caractérisé par trois éléments contribuant à augmenter ces risques : l'incertitude pesant sur le résultat, le risque de perdre l'investissement si les personnes dans lequel il est « incorporé » quittent l'organisation et un phénomène d'obsolescence et de vieillissement encore plus accentué que dans le cas des investissements matériels dans la mesure où ces investissements sont souvent réalisés dans le domaine de la haute technologie (De Bandt, 1994).

Afin de réduire ces différents risques, les entreprises de services supérieurs ont tendance à se spécialiser dans la phase de la prestation pour laquelle elles sont les plus compétentes et à faire appel à d'autres entreprises du même secteur pour les autres phases de la prestation. Cela leur permet notamment d'avoir accès à une main-d'œuvre qualifiée sans avoir à supporter les coûts très élevés que le recrutement de ce type de travailleurs engendrerait et ce pour une utilisation qui ne serait qu'occasionnelle.

C'est ainsi que se développent des types de coopérations tant dans les relations interentreprises (liens amont-aval) que dans les relations entre agents similaires et concurrents (liens horizontaux). Cette recherche de réseaux d'innovations et d'interactions correspond à un besoin des entreprises de services de minimiser leurs coûts de transactions. Or, ces coûts augmentant avec la spécificité des échanges, leur caractère aléatoire et leur rareté (Williamson, 1979), la concentration des services

supérieurs dans les grandes villes leur permet de bénéficier d'« économies de coopération » (Bailly et Coffey, 1994). En outre, 70% des consommations intermédiaires de ces activités étant d'autres services, la ville, de par sa diversité, leur paraît être la meilleure localisation pour trouver l'approvisionnement le plus varié.

La nature particulière du service supérieur contribue en grande partie à expliquer sa localisation dans les grandes villes. L'immatérialité du service implique en effet un mode de fonctionnement particulier de ces activités qui nécessite notamment un fort besoin de proximité avec la demande afin de faciliter les relations de face-à-face. Mais une contrainte de fonctionnement d'une autre nature pèse sur ces activités. L'efficacité des entreprises de services supérieurs repose sur leur capacité à résoudre des problèmes complexes, elles sont fortement utilisatrices de haute technologie et de connaissances. De ce fait, leur stratégie de localisation tient compte des possibilités d'accès à l'information. L'information devient ainsi un des facteurs de production spécifique dont elles ont besoin pour opérer.

1.3.3 LE FACE ET FACE ET LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS

Une dépendance plus ou moins importante de contacts face-à-face pour échanger des connaissances «tacites» (Guillain et Huriot, 1998) détermine un besoin plus ou moins fort de proximité qui engendre à la fois une différenciation et une asymétrie des centres. Ce phénomène peut être introduit soit sur la base d'une distinction entre les fonctions de «front office» et de «back office» à l'intérieur de chaque entreprise de services supérieurs (Ota et Fujita, 1993; Sekeris, 1999)

Généralement nous distinguons deux grandes catégories d'activités au sein d'une

entreprise de services supérieurs. La première catégorie est constituée par des activités de conception ou «front office» qui comprennent la conceptualisation, l'analyse des prises de décision, la commercialisation, etc. La seconde catégorie d'activités comprend les activités de production ou de «back office». Ces activités sont conçues pour exécuter des besoins opérationnelles ainsi que des tâches plus standardisées. Au sein d'une entreprise de services supérieurs, les activités du « bureau de conception » ou « front office » et les activités de «bureau de production» ou de «back office» peuvent être localisées séparément.

Cela suppose que les activités de «front offices» des différentes entreprises de services supérieurs ont un important besoin de contacts face-à-face pour échanger des informations complexes et non standardisées (tacites) et que les communications d'informations plus standardisées entre les activités de «front office» et le «back office» d'une même entreprise de services supérieurs peuvent se faire par les technologies de l'information et ne nécessitent donc pas de face-à-face ou de proximité immédiate. Les services de back offices ne communiquent pas entre eux. Les paramètres-clés sont les coûts de communication intra firmes et inter firmes ainsi que le coût des déplacements pendulaires des travailleurs.

1.3.4 LE FACE-À-FACE ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

L'efficacité des entreprises de services supérieurs repose sur leur capacité à recueillir et traiter les informations stratégiques dont elles ont besoin pour résoudre les problèmes de leurs clients. Donc, elles sont à la fois productrices et consommatrices d'informations, leurs besoins en informations spécifiques, considérées comme leur « matière première » (Jouvaud, 1996; De Bandt, 1995), expliquent que leur efficacité repose précisément sur la bonne circulation des

informations. Or, dans la mesure où il s'agit en général d'informations non standardisées et complexes circulant difficilement par les canaux des nouvelles technologie de l'information et des communications, leurs échanges nécessitent de fréquents face-à-face avec ceux qui les possèdent, ce qui les rend très coûteux.

Dès lors, pour limiter ces coûts de transmission des informations vitales pour leur bon fonctionnement, les entreprises de services supérieurs cherchent à se localiser à proximité des détenteurs d'informations pour maximiser leur niveau de contact. Aussi, ce dernier phénomène est renforcé par la présence, dans les grandes villes, d'activités complémentaires susceptibles de décupler la capacité d'échanges d'informations entre les différents agents économiques. La forte concentration des activités financières dans quelques très grandes villes est une illustration de ce besoin de contacts face-à-face pour échanger très rapidement la «toute dernière» information, qui n'est pas standardisable parce qu'elle prend la forme d'une impression ou d'une anticipation intuitive, ou parce qu'elle est très personnalisée et repose sur une confiance réciproque et des pratiques communes (Gehrig, 2000; Guillaïn et Huriot, 1998; Ansidei, 1999).

Les caractéristiques spécifiques des activités des entreprises de services supérieurs ont deux principales conséquences sur le mode de fonctionnement des entreprises. En effet, elles impliquent la mise en place de relations particulières entre fournisseurs de services et clients, mais aussi entre les entreprises de services supérieurs elles-mêmes. Par ailleurs, toutes les activités des entreprises de services supérieurs n'ont pas les mêmes besoins de rencontres face-à-face, que ce soit en termes de volume, de fréquence et de diversité. Donc la nature de la relation de service détermine la nécessité des contacts en face-à-face. Ainsi, le face-à-face est important pour les activités de services qui sont sensibles aux coûts de transaction et

qui ne peuvent pas être normalisées, car elles requièrent des redéfinitions courantes, donc un accès rapide à l'information stratégique.

1.4 LES ACTIVITÉS DE SERVICES SUPÉRIEURS ET LA VILLE

Les services supérieurs jouent un rôle-clé dans le processus de développement et de rayonnement métropolitain. En effet, leur évolution permanente à l'intérieur de l'aire métropolitaine est marquée par des techniques et des activités diversifiées mais de plus en plus imbriquées, aux frontières de plus en plus floues, par l'externalisation de certaines de ces activités de services, par l'émergence de l'économie du savoir et par le rôle accru de l'innovation dans les stratégies de développement des entreprises.

Comme résultat de la mondialisation des marchés, les services supérieurs, que Doloreux et al. (2008) qualifient de services à forte intensité de connaissances, se confrontent à l'internationalisation, aux fusions et acquisitions, ainsi qu'au développement d'implantations locales par les grandes entreprises fonctionnant en réseau de compétences tout en conservant leur puissance décisionnelle dans les grandes métropoles de classe mondiale.

Les services supérieurs sont ainsi à l'origine de relations d'échanges intensives entre les villes qui les hébergent (Taylor, 2004; Benet, 2007). Toutes les villes ne sont pas concernées de la même manière par ce type d'activités. Les capitales peuvent jouer le rôle de relais du développement des activités de services supérieurs à travers le système urbain (Rozenblat, 2004; Benet, 2007), mais elles peuvent aussi être coupées de leurs systèmes urbains respectifs et se développer indépendamment des autres grandes villes, créant ou renforçant des disparités de développement.

Depuis les années 1970, l'émergence de la nouvelle économie dominée par les industries de services, traduit une nouvelle étape dans le développement des économies de la plupart des pays occidentaux. Le rôle croissant joué par les activités tertiaires au sein des systèmes productifs, en particulier des services supérieurs, est à l'origine d'importantes transformations des économies urbaines contemporaines. Des études empiriques ont montré que les activités de services supérieurs se caractérisent par une inégale répartition dans l'espace, manifestant notamment une forte propension à se concentrer dans les grandes agglomérations.

C'est dans cette perspective que cette section aura pour objectif de montrer l'importance des activités de services supérieurs dans le processus de croissance de la ville. Ainsi, nous présenterons en premier les principales caractéristiques des services supérieurs. Ensuite, nous aborderons, à la lumière de l'analyse de Doloreux et al. (2008), les comportements d'innovation des entreprises de services supérieurs. La dernière partie sera consacrée à l'influence de ces services sur les villes.

1.4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES SUPÉRIEURS

Plusieurs auteurs ont proposé différentes définitions des entreprises de services supérieurs. C'est ainsi que Doloreux et al. (2008) les définissent comme étant des entreprises qui offrent des services dits «professionnels» à d'autres entreprises ou organisations. Nous pouvons définir les entreprises de services supérieurs comme étant celles qui offrent sur le marché des activités complexes et hautement qualifiées nécessitant des interactions de proximité importantes entre les agents économiques et qui trouvent par conséquent, une place privilégiée dans les grandes villes (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2005; Benet, 2007). Ce faisant, ces services incarnent la permanence des structures hiérarchiques du réseau urbain en ne

représentant qu'une part mineure des emplois tertiaires des villes moyennes alors qu'elles constituent de plus en plus une part structurante de l'emploi métropolitain (Gallouj et Djellal, 2010; Siino, 2002; Zuliani, 2004).

Le développement des services connaît depuis quelques années des transformations profondes sur la base d'une externalisation accrue des activités prestataires par les unités industrielles et l'appareil tertiaire, alors que la proximité spatiale devient un enjeu fort de la déconcentration de services spécialisés et de leur localisation proche des firmes donneuses d'ordres.

Les grandes villes procurent la proximité physique, concentrent les ressources matérielles et humaines et assurent un certain niveau de diversité et de complexité permettant alors la coordination et les interactions à longue distance (Bourdeau-Lepage, 2005; Benet, 2007). En outre, au niveau spatial, un des choix stratégiques pour une entreprise dans la globalisation est le choix de localisation en relation avec la division internationale du travail (Benet, 2007).

L'une des caractéristiques majeures des entreprises de services supérieurs réside, selon Doloreux et al. (2008), dans le fait que leurs prestations de services reposent généralement sur une expertise forte dans un domaine précis. Leurs activités recouvrent des domaines tels les services liés aux technologies de l'information et de la communication, les services de R-D, les services-conseils en gestion dans les domaines techniques, juridiques, fiscaux, financiers ou managériaux ou encore le soutien au marketing et à la communication d'entreprise (Petit, 2010; Miles et al. 1995; Strambach, 2001; Toivonen, 2006; Doloreux et al. 2008). Ainsi précisé, Miles et al. (1995) distinguent deux grands types de services supérieurs : les services

professionnels traditionnels et les services professionnels techniques.

Ces auteurs considèrent comme étant des services professionnels traditionnels le services-conseils en gestion et l'assistance aux entreprises, les essais et analyses techniques, la publicité, la sélection et la fourniture de personnel, le design, les services légaux et environnementaux. Ils classent le services-conseils en gestion en systèmes informatiques, le développement de logiciels, le traitement de données, les activités de banques de données, l'entretien et la réparation de machines de bureau et de matériel informatique, les autres activités rattachées à l'informatique, le service d'ingénierie, ainsi que la R-D en sciences physiques et naturelles dans la catégorie des services professionnels techniques.

Les activités de services supérieurs en particulier celles de services-conseils en gestions peuvent être considérées comme les outils du changement et de l'adaptation des entreprises et des villes face à la concurrence mondiale. Historiquement, les grandes firmes de services-conseils en gestion ont permis de réorganiser les plus grandes organisations mondiales depuis les années 1920 et les professionnels du services-conseils en gestion sont devenus très influents dans l'économie globale après 1960 (Mc Kenna, 2006). Ces activités ne se substituent pas aux autres secteurs, mais entretiennent au contraire des liens très étroits avec eux pour les rendre plus performants. L'activité de services-conseils en gestion dépend d'ailleurs largement de l'activité économique et est un indicateur de ce qui se passe dans le reste de l'économie (Dumarest, 2004). Par exemple, Ernst & Young a été créé à partir de l'idée que l'information comptable peut être utilisée dans la prise de décisions d'affaires.

Les services-conseils en gestion interviennent directement dans les choix de

localisation des entreprises et mettent alors en concurrence les territoires et aussi les villes. Les services-conseils en gestion adoptent une vision mondiale de l'activité économique dans un secteur et l'adaptent aux ressources et besoins locaux. C'est pourquoi elles s'appellent des services globaux. L'offre de PricewaterhouseCoopers, dans le domaine des ressources humaines, témoigne de cette articulation entre les niveaux local et global en proposant une équipe de consultants experts en ressources humaines, qui combine une expérience internationale avec la connaissance d'un marché local, pour apporter des solutions basées sur des théories modernes dans le domaine des relations humaines et les dernières procédures professionnelles, méthodes et technologies. Ces entreprises participent aussi au transfert des connaissances, à la propagation des modes de production, de consommation, de management et des cultures d'entreprise.

Les firmes de services-conseils en gestion sont une source d'information importante pour les entreprises sur l'attractivité des villes et les opportunités de localisation. Elles font la promotion de l'attractivité des villes en leur offrant une visibilité internationale par le biais des palmarès urbains qu'elles éditent régulièrement (par exemple, European Cities Monitor de Cushman and Wakefield ou encore Choix concurrentiels de KPMG).

Les services globaux sont consommateurs et producteurs d'informations et de connaissances. Par l'information et la connaissance qu'elles produisent et qu'elles diffusent, les entreprises de services-conseils en gestion reflètent une certaine réalité économique qui se veut l'écho du milieu des affaires. Connaissance, visibilité, promotion et attractivité sont alors intimement liées. Les quatre plus grandes entreprises mondiales de services-conseils en gestion sont PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG, Deloitte et Ernst & Young.

1.4.2 LES COMPORTEMENTS D'INNOVATION DES ENTREPRISES DE SERVICES SUPÉRIEURS

Les résultats de plusieurs enquêtes (EUROSTAT, OCDE) ont révélé que, dans le secteur des services, l'innovation organisationnelle joue un rôle très important et qu'elle est souvent de nature immatérielle (Gouvernement du Québec, 2003). À partir de ces constats, il convient de spécifier les comportements d'innovation des entreprises de services supérieurs. Compte tenu de la complexité du processus d'innovation et de la diversité des manières dont les entreprises innovent, l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a adopté des conventions afin de donner des définitions susceptibles d'être utilisées dans les enquêtes normalisées auprès des entreprises. Ainsi, selon l'OCDE «une innovation est la mise en œuvre d'un bien ou service, d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les activités de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail» (le point 146 du manuel d'Oslo, OCDE, 2005). Les activités d'innovation correspondent à toutes les actions scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui conduisent effectivement ou ont pour but de conduire à la mise en œuvre des innovations. Ce faisant, le manuel d'Oslo⁶ précise que certaines de ces activités sont elles-mêmes innovantes ; d'autres ne sont pas nouvelles, mais nécessaires à la mise en œuvre d'innovations.

Donc, d'une entreprise de services supérieurs à l'autre, la nature des activités

⁶ Ce manuel a été approuvé par le Comité de la politique scientifique et technologique de l'OCDE; le Comité des statistiques de l'OCDE et le groupe de travail de l'Office statistique des communautés européennes (Eurostat) sur les statistiques de la science, de la technologie et de l'innovation.

d'innovation varie considérablement. C'est pour cette raison que certaines entreprises réalisent des projets d'innovation bien définis, par exemple la création ou la mise au point et le lancement d'un nouveau service, alors que d'autres entreprises améliorent en permanence leurs services, leurs procédés et leurs opérations.

L'innovation telle que présentée revêt un caractère multidisciplinaire. La dimension multidisciplinaire de l'innovation se manifeste à travers la théorie organisationnelle, la théorie du marketing, la sociologie, la théorie évolutionniste et l'approche systémique. Les approches évolutionnistes considèrent l'innovation comme un processus tributaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs. La structure de cette interaction influe sur la trajectoire future de l'évolution économique. Par exemple, la demande du marché et les débouchés influent sur les types de produits qui sont développés et les types de technologies qui voient le jour (Nelson et Winter, 1982, voir OCDE, 2005).

La plupart des auteurs que nous avons consultés et cités considèrent le processus d'innovation comme étant le résultat d'un système dynamique. Cette vision de l'innovation en tant que système est étroitement liée à l'approche évolutionniste. En effet, l'approche systémique de l'innovation étudie l'influence des institutions externes, définies en termes génériques, sur les activités d'innovation des entreprises et d'autres acteurs. Elle met en relief l'importance du transfert et de la diffusion des idées, des compétences, du savoir, de l'information et de toutes sortes de signaux (Lundvall, 1992; Nelson, 1993). Cette approche systémique de l'innovation nous permettra de mettre en exergue les implications spatiales du comportement d'innovation des entreprises de services supérieurs.

Dans une perspective microéconomique, il convient d'expliquer à la lumière des résultats d'un ensemble d'enquêtes (OCDE, Gouvernement du Québec, 2003) comment les entreprises innover. Dans cette optique, les activités spécifiques d'innovation que les entreprises peuvent mener pour mettre au point ou s'approprier une innovation, renforcer leurs capacités permettant de développer des innovations ou l'aptitude à adopter avec succès des innovations mises au point par d'autres entreprises ou institutions sont de plusieurs ordres: l'entreprise peut se livrer à des recherches pour acquérir un nouveau savoir, et orienter sa recherche vers des inventions spécifiques ou la modification de techniques existantes. Aussi, l'entreprise peut mettre au point de nouveaux concepts de services ou de procédé ou de nouvelles méthodes. Autant, l'entreprise peut définir de nouveaux concepts de services, de procédés, de méthodes de commercialisation ou de changements organisationnels: par l'intermédiaire de son service marketing et de ses relations avec les clients, en identifiant des possibilités de débouchés en exploitant ses propres capacités d'études et de réalisation, en surveillant ses concurrentes, en faisant appel à d'autres conseillers en gestion. Également, l'entreprise peut acheter des informations techniques, ou acheter un savoir-faire et des compétences en ayant recours à des services de conseillers en gestion. Elle peut valoriser les compétences de son personnel (par la formation continue à l'interne) ou recruter des nouveaux conseillers. L'apprentissage tacite et informel («apprentissage par la pratique») est aussi un moyen possible. Elle peut, également investir dans des matériels ou encore des logiciels, qui intègrent les résultats d'innovation menés par d'autres. Elle peut réorganiser ses systèmes de gestion et l'ensemble de ses activités. Elle peut élaborer de nouvelles méthodes pour vendre ses services.

En somme, une entreprise désireuse d'innover à deux choix : 1) soit elle investie dans des activités créatrices pour développer des innovations (soit à l'interne, soit en collaboration avec des partenaires externes), 2) soit elle adopte des

innovations développées par d'autres entreprises ou institutions dans le cadre d'un processus de diffusion. Les données de l'OCDE (2005) indiquent que ces deux options offrent plusieurs combinaisons : «une entreprise adopte une innovation organisationnelle mise au point par une autre, et l'ajuste en fonction de ses propres méthodes de travail. Elle adapte une nouvelle technique à ses méthodes de fourniture de services ou encore elle intègre dans une activité une nouvelle façon de faire obtenue auprès d'un partenaire. La création et l'adoption d'innovations peuvent s'accompagner : d'un apprentissage intensif et d'interactions avec d'autres acteurs ou bien n'impliquer qu'un minimum de liens avec l'extérieur». Les entreprises de services supérieurs contribuent à la création de ces nouveaux savoirs d'où leur contribution à l'innovation (Doloreux et al. 2008). Les entreprises de services supérieurs jouent un rôle de catalyseur dans le processus d'innovation.

Les comportements d'innovation d'une entreprise de services supérieurs dépendent de la variété et de la structure de ses liens avec les sources d'information, le savoir, les technologies, les pratiques et les ressources humaines et financières. Chaque lien rattache l'entreprise de services supérieurs à d'autres acteurs économiques: les centres de recherche, les universités, les concurrents, les fournisseurs et les clients. Ainsi, plusieurs études (Camacho et Rodriguez; 2010; Gallouj et Djellal, 2010, Doloreux et al., 2008, Rallet et Torre, 2006, Gallouj et al., 2006), chacune à sa manière, ont montré que la présence de centre de recherche au niveau local, de grandes entreprises dynamiques, de grappes industrielles, de capital de risque et d'un environnement très propice à la création d'entreprises peut influencer sur les performances des régions en matière d'innovation. Tous ces facteurs créent les conditions potentielles de contacts avec les fournisseurs, les clients, les concurrents et les centres de recherche. C'est pour cette raison que des recherches sur l'innovation présentent celle-ci comme étant le résultat de multiples interactions entre l'entreprise et divers agents économiques de son environnement. C'est dans cette perspective que

Doloreux et al., (2008, page 1), ont indiqué que: « la réflexion menée dans le cadre des études sur les modèles de développement territorial a permis...de mettre en valeur l'innovation comme un processus territorialisé et social impliquant des interactions entre différents acteurs et leur environnement. De plus, ces avancées ont permis de préciser l'influence du contexte socio-institutionnel sur les comportements d'innovation des entreprises, mais aussi sur leurs performances». De même, Gallouj et Djellal (2010) considèrent que les services jouent un rôle important dans le développement local et régional. Quant à Rallet et Torre (2007), ils confirment que les activités d'innovation sont regroupées dans certaines régions au détriment des autres.

En somme, il existe un lien entre les activités d'innovation des entreprises de services supérieurs, leur ancrage régional et la perception de leur environnement (Doloreux et al., 2008). Les villes dans leurs relations entre elles sont des centres capables d'attirer et de diffuser des flux complexes de biens, de personnes et d'informations (Gaschet et Lacour, 2002). Ce processus de captation et de diffusion propre aux villes et mis en œuvre au sein de systèmes de villes, notamment de systèmes de métropoles ou de villes globales (Scott, 2001). C'est pour cette raison que la section suivante sera consacrée à l'influence des activités de services supérieurs sur les villes.

1.4.3 L'INFLUENCE DES ACTIVITÉS DE SERVICES SUPÉRIEURS SUR LES VILLES

Les villes sont, d'une manière générale, considérées comme le principal lieu de l'activité économique et aussi comme le moteur d'une croissance économique durable (Bruyelle, 1998 ; Huriot & Thisse, 2000; Benet, 2007). Dans le contexte

actuel de la mondialisation, certaines mutations sont associées au rôle-clé joué par les services supérieurs dans l'économie, la montée en puissance et la réticulation des villes globales (la formation de réseaux de villes). Ces réseaux s'expriment à travers des systèmes urbains.

Les systèmes urbains sont caractérisés par des interdépendances fortes entre les villes. Ces interdépendances reposent sur les relations qui se développent par l'intermédiaire des agents économiques qui coopèrent, se concurrencent ou s'imitent (Paulus, 2004). Un système urbain peut être défini alors comme un ensemble de villes qui interagissent sur un territoire délimité. Pour Combes, Duranton et Overman, (2005), le système est composé de trois éléments de base : une structure spatiale, une structure de production et des moyens qui assurent la mobilité des biens et des facteurs. Ce qui permet à Rozenblat, (2004) d'affirmer qu'étudier les systèmes de villes revient à mettre en avant le rôle et l'importance des interactions interurbaines dans l'évolution de chaque ville. La hiérarchie des villes est dominée par une grande métropole ou encore une ville globale, dont l'économie est diversifiée et qui joue le rôle de plateforme entre le local et le global. Abdel-Rahman et Anas, (2004) considèrent qu'au sein d'un système de villes, coexistent des villes spécialisées et des villes diversifiées. Cette diversité est selon Bourdeau-Lepage et Huriot, (2005) par définition corrélée au rang de la ville dans une hiérarchie de centres urbains.

Les formes cumulatives de développement des services supérieurs dans les grands centres urbains en font des activités très inégalement réparties sur le plan spatial. La dimension tant géographique, économique qu'organisationnelle des services supérieurs renvoie aux influences et fonctions développées par les villes par rapport à leur espace régional. Ces activités prestataires par leur caractère stratégique d'assistance aux producteurs industriels et tertiaires constituent des indicateurs du

pouvoir d'organisation de la ville sur sa région et des capacités d'échanges entre les cités. Elles sont également le révélateur de la capacité de rayonnement et d'organisation des différentes villes selon le degré de concentration et aussi de spécialisation des services Zuliani, (2004).

Dans la mondialisation, les activités économiques s'organisent à l'échelle planétaire (Castells, 1998 ; Sykora, 1995; Rozenblat, 2004; Benet, G.,2007). Les tendances à la concentration et les relocalisations qui l'accompagnent mettent en valeur la fonction de coordination remplie par les activités de services supérieurs. Ce type de services, l'information et les nouvelles technologies de l'information et de communication permettent d'articuler un processus d'intégration de la production, de l'échange et de la consommation à une échelle globale (Sykora, 1995; Benet, 2007). C'est pour cela que les activités de services supérieurs sont génératrices d'interactions à longue distance. Plus une ville concentre ces types d'activités, plus elle est connectée au reste du monde. Voici pourquoi les services supérieurs influencent de manière importante les liens qui s'établissent entre les villes par les rôles qu'ils jouent par rapport à l'activité économique des entreprises mais aussi par rapport aux échanges d'informations qui transitent à travers les différents réseaux. En effet, ces activités, souvent immatérielles, utilisent les réseaux des nouvelles technologies de communication, notamment Internet (Anas et Xiong, 2003). Aussi, la production de plus en plus immatérielle, personnalisée et organisée à une échelle mondiale, entraîne une complexité croissante des interactions entre les agents économiques, créant des besoins de coordination toujours plus importants (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2005).

Dans l'économie mondialisée, plusieurs études (Bailly & Coffey, 1994; Miles & Wyatt, 1991; Riddle, 1986 ; (Peneder et al., 2001, voir Benet, 2007); Daniels,

1993) ont montré que les services supérieurs sont des éléments-clés de la croissance économique et ont un niveau stratégique croissant dans l'ensemble des secteurs de production. En effet, les services supérieurs utilisent l'information de manière intensive. Ils assurent la coordination économique. Ils sont à la source de prises de décisions économiques stratégiques, notamment en ce qui concerne les choix de localisation des entreprises. Leur niveau de développement est un facteur essentiel pour participer à l'économie mondiale (Bourdeau-Lepage, 2005). En outre, les services supérieurs sont aussi considérés comme un facteur important dans la formation d'un espace européen intégré (Cattan et Saint-Julien, 1998; Bourdeau-Lepage 2005).

Plusieurs études (Cattan et Saint-Julien 1998; Rozenblat 2004; Taylor 2004; Bourdeau-Lepage 2003) mettent en relief les liens étroits qui existent dans le contexte de l'économie mondialisée entre formation de réseaux de villes transnationaux et intégration territoriale, et entre réseaux de villes transnationaux et activités de services supérieurs. De plus, les services supérieurs sont avant tout des activités typiquement urbaines (Djellal et Gallouj, 2007). La nature et le degré de portée des interactions interurbaines par les services supérieurs sont aussi renforcés par l'évolution des nouvelles technologies de l'information et des communications.

Grâce à ces activités et aux interactions à longue distance, les grandes villes et leurs régions sont reliées aux réseaux de l'économie mondiale et peuvent ainsi entretenir des relations intenses avec des villes de rang identique dans une logique de réseau (Sassen, 1996 ; Taylor 2004 ; Bourdeau-Lepage, 2004). Les nouveaux supports de données et les nouvelles technologies de l'information et des communications ont permis l'explosion des échanges d'information mais n'ont pas supprimé les besoins d'interactions face-à-face, c'est même le contraire qui se produit (Bourdeau-Lepage,

2006). Pour toutes ces raisons, la croissance et la nature des activités de services supérieurs influencent et réorientent les dynamiques d'échanges entre les villes.

Par ailleurs, les réseaux d'entreprises multinationales sont un des moyens permettant de matérialiser les échanges entre les villes qui les hébergent via les échanges intra-firmes mais aussi inter-firmes. Ainsi, les entreprises en réseau contribuent à tisser des liens d'interdépendance entre des territoires distincts, parfois éloignés, chacun étant constitué de réseaux sociaux et économiques locaux » (Rozenblat, 2004).

Au plan théorique, Benet, (2007) indique que les études relatives aux systèmes urbains se font soit en comparant les évolutions des populations ou des activités, à un moment ponctuel ou en comparant l'évolution de ces paramètres entre deux périodes. Elles se font aussi par une analyse des relations entre les villes en termes de flux d'échanges, de personnes, de biens, de services, de capitaux, d'information, etc.

Abdel-Rahman et Anas (2004) ont relevé quatre domaines d'études qui ont alimenté la théorie des systèmes urbains en économie : l'économie urbaine conventionnelle, qui met l'accent sur les tensions entre économies et déséconomies de la concentration des activités ((Mills, 1967, Dixit, 1973, voir Benet, 2007); (Henderson, 1974, voir Boiteux et Huriot, 2000)); la théorie de l'organisation industrielle qui met l'accent sur les liens interindustriels et la différenciation de la production (Dixit et Stiglitz, 1977; Ethier, 1982, voir Benet, 2007); la nouvelle économie géographique, qui met l'accent sur le commerce entre les villes (Krugman, 1991) et la théorie de la croissance endogène (Romer, 1986, 1987; voir Benet, 2007).

L'économie spatiale a surtout mis l'accent sur les relations intraurbaines. Les villes sont des systèmes complexes gouvernés par des relations internes, elles sont aussi en interrelations avec leur territoire proche (leur région ou leur hinterland) mais surtout, elles sont connectées les unes aux autres. C'est pourquoi, les relations entre les villes comptent autant que les relations intraurbaines pour approfondir le champ théorique des villes ((Berry 1967, voir Benet, 2007); Taylor, 2004; Combes, Duranton et Overman, 2005). Ces relations interurbaines influencent les trajectoires individuelles de chaque ville, participant à une interdépendance du développement des villes dans les systèmes urbains, car un changement dans une ville va entraîner un changement dans les autres villes ((Pred, 1977, voir Benet, 2007), Paulus, 2004). Elles interviennent aussi dans la diffusion des innovations, l'attractivité des territoires et les choix de localisation des entreprises (Baudet-Michel, 2001; Rozenblat, 2004). La plupart des travaux sur les relations entre les villes dans les systèmes urbains mesurent et comparent la localisation de facteurs économiques entre les villes des systèmes urbains et leur évolution dans le temps (Polèse et Shearmur, 2005 ; Taylor, 2004).

1.5 LA PROXIMITÉ

La négociation et la réalisation d'une activité de conseils impliquent des contacts entre le conseiller et son client. L'analyse des interrelations ainsi produites nécessite la prise en compte de l'importance de la proximité des acteurs et des différents réseaux (personnels, professionnels, locaux spontanés ou institutionnalisés). La notion de proximité enrichit l'analyse sur les contenus et les modalités d'existence des synergies relationnelles dont nous avons parlé précédemment. La notion de proximité permet d'intégrer les modalités d'existence

des relations interpersonnelles aussi bien dans la phase de négociation du service-conseil que dans celle de sa réalisation. C'est aussi par le biais de la notion de proximité, et de ses diverses déclinaisons, que nous pourrions creuser l'analyse des interactions et introduire par la même occasion le rôle de l'espace dans notre analyse des entreprises de services-conseils.

Dans cette section, nous montrerons que la recherche de proximité est importante dans le cas des activités sensibles aux coûts de transaction et qui ne peuvent pas être standardisées, car elles requièrent des redéfinitions fréquentes comme dans le cas du service-conseil. Dans cette optique, dans un premier temps, nous apporterons des précisions devant la polysémie du terme proximité. Dans un second temps, nous présenterons les fondements de l'économie de proximité. Nous présenterons, dans un troisième temps, le rôle et les différentes déclinaisons de la proximité qui sont importantes dans l'activité de conseils. Enfin, dans un quatrième temps, nous montrerons que les différentes formes de proximité permettent d'analyser l'action des entreprises en relation à des réseaux (locaux et sociaux).

1.5.1 LA NOTION DE PROXIMITÉ

Pour préciser la notion de proximité⁷, il convient d'expliquer ce qu'elle signifie⁸. Les dictionnaires Larousse et Robert définissent la proximité comme «petite distance ou voisinage». Les progrès technologiques contredisent cette définition. En effet, l'humanité s'est détachée du caractère subi et absolu de la distance métrique pour apprécier son cadre de vie suivant une distance relative. Auparavant, on disait

⁷ Le Moigne J.L (1994, p. 64), dans sa Théorie du Système Général de 1977, explique que la définition d'un objet se fait par triangulation : elle pondère une définition ontologique (ce que l'objet est), une définition fonctionnelle (ce que l'objet fait), une définition génétique (ce que l'objet devient).

que Québec est à 250 km de Montréal. Aujourd'hui, on dit qu'elle est à 2 heures 30 minutes en automobile de Montréal. Donc, la distance entre deux villes ne s'apprécie plus simplement à travers une mesure métrique. Le temps est accepté comme une unité de mesure de la distance plus efficace que le nombre de kilomètres lorsqu'il s'agit d'interrelations. Ce qui fait dire à Gaël Le Boulch (2000) que : « l'appréciation de la distance n'est plus subie mais choisie, ce qui remet en cause le principe : une «petite distance kilométrique» est obligatoirement perçue comme une «petite distance» pour l'individu. Il en va de même pour les «grandes distances». Ainsi, le sens de la notion de proximité donné par les dictionnaires est insuffisant pour comprendre le sens actuel de cette notion.

La notion de proximité est un jugement ou un sentiment à l'égard d'une perception. Il s'agit d'une notion subjective et contingente. Selon Gaël Le Boulch (2000): «seule la logique particulière d'un sujet, suivant un ensemble de critères propres à celui-ci et dépendants de sa perception de la réalité, permet d'aboutir - par sa déclaration - à une proximité. C'est le sujet, et lui seul, qui détient la clé de sa proximité pour un contexte donné». Le sujet crée la proximité par sa déclaration. Donc, la notion de proximité n'existe pas par elle-même en matière d'interrelations. C'est pourquoi, il faudra tenir compte des individus qui la déclarent et les objets auxquels elle se rapporte. D'où la différence entre la proximité et la distance.

La déclaration de la proximité est l'expression de la libre volonté du sujet qui l'énonce. Mais l'objet de la proximité n'est pas toujours choisi. Comme nous venons de le dire, le sujet seul détient la clé de sa proximité. Ceci marque la différence entre proximité et promiscuité. La proximité est donc un état choisi par un sujet qui permet de qualifier qualitativement une distance. Elle se distingue du voisinage où l'objet

⁸ Toute cette section est appuyée par les arguments de Gaël Le Boulch (2000).

n'est pas choisi par le sujet.

Bref, la distance permet de penser l'espace ou le vide qui sépare deux objets. La valeur métrique de la distance lui donne une mesure absolue. La distance a été conceptualisée par la métrique. Avec le progrès technologique, la distance est devenue relative, ayant le temps comme unité de mesure. Sahay (1997) a montré que la perception de la distance et son analyse ont évolué dans l'Histoire. L'humanité est passée d'un espace newtonien à un espace einsteinien. Cette transformation a modifié les priorités des humains dans son rapport à l'espace. La proximité étant devenue un jugement de valeur sur la distance.

1.5.2 LES FONDEMENTS DE L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

Les analyses relatives aux proximités s'inscrivent initialement à l'intersection entre l'économie industrielle et l'économie spatiale. Les travaux de Perroux (1964) sur la polarisation industrielle soulevant l'impact de la concentration spatiale dans les phénomènes de concurrence imparfaite sont considérés comme les précurseurs des études en économie de proximité. Ces travaux s'inscrivent originellement au croisement de l'économie industrielle et de l'économie spatiale. Le rapprochement entre ces deux disciplines n'est pas nouveau, mais il fait l'objet d'un regain d'intérêt (depuis le début des années 1990) appréciable sous deux angles. Le regain d'intérêt de la combinaison entre économie industrielle et économie spatiale est lié, selon Rallet et Torre (1995) à la prise en compte de l'enracinement spatial des entreprises. L'espace est considéré comme un précepte illustratif et caractéristique des mécanismes économiques. Donc, désormais l'analyse économique prend en compte l'espace. C'est dans cette optique que s'inscrivent notamment les travaux de Thisse (1994) et de Fujita (1989) sur la concurrence imparfaite, ceux de Catin (1995) sur les externalités, ou encore les travaux de Krugman (1991, 1995) en économie géographique.

L'analyse des problématiques d'économie industrielle dans les études relatives aux phénomènes spatiaux est le second aspect à partir duquel peut être cerné le croisement entre économie industrielle et économie spatiale. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les travaux de Lösch (1954) relatifs à la localisation de l'entreprise, ceux de Aydalot, (1983) sur la division spatiale du travail, ainsi que les travaux de Pecqueur et Soulage (1992), Colletis et Pecqueur (1993), Courlet et Dimou (1995) sur la concurrence entre les territoires. Les concepts des systèmes productifs localisés, de districts industriels (Becatini, 1992, 2003, etc.) et de milieux innovateurs (travaux du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI)-Aydalot, 1986, Perrin, 1989, Zimmermann, 2000, ect), Maillat, 1994, etc.) s'inscrivent dans cette mouvance.

Les tenants de l'économie de la proximité s'alimentent à partir de ces concepts. Ainsi, les phénomènes de proximité méritent une attention particulière, notamment en ce qui concerne les propositions de certains auteurs au sujet du développement économique. Ce courant soutient que le développement est lié à «l'établissement» de relations entre agents économiques. Il apparaît aussi que les relations ne se tissent pas nécessairement à l'intérieur d'un cadre marchand. Donc, la notion de proximité est l'expression de l'importance qui est accordée aux interactions entre agents économiques.

Deux grands courants de pensée se distinguent parmi les économistes de la proximité. Les travaux du premier courant mettent en évidence la composante territoriale de l'aménagement industriel. Ces travaux analysent les spécificités des dynamiques industrielles qui s'exercent au sein de ces territoires. Ce qui permet de mettre en évidence les performances des territoires en les associant aux types de relations qui s'établissent entre les entreprises et leur environnement. Les auteurs de ce courant sont Pecqueur et Soulage, (1992), Zimmermann et al., (1998) et Perrin, (1990). Les travaux du second courant mettent en évidence la coordination des agents économiques. Les auteurs caractérisent les relations entre ceux-ci et cherchent à

expliciter leurs liens avec la proximité. Les auteurs de ce courant sont Dupuy et Torre (1998, 2000), Bellet et Kirat (1998), Lecoq (1993-a), Rallet (1999). On distingue ainsi les travaux qui adoptent le territoire comme point d'entrée et ceux qui ont les relations entre les agents pour point d'entrée.

1.5.3 LES DIFFÉRENTES DÉCLINAISONS DE LA PROXIMITÉ DANS LA RELATION DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Au cours de la relation de service, il s'établit une relation de proximité entre le conseiller en gestion et l'entrepreneur client. L'usage du concept de proximité, bien que relativement récent, est important dans la littérature économique et géoéconomique, qui l'analyse en termes de districts, de milieux, de technopoles, de distance. Ainsi, comme on l'a montré dans la section précédente, depuis les années 1980, le concept de proximité suscite beaucoup d'intérêt à cause de ses effets potentiels sur la structuration et le développement de l'espace économique ainsi que sur l'innovation (Tremblay et al., 2003; Pecqueur et Soulage, 1992 ; Zimmermann et al., 1998 et Perrin, 1990). L'usage du terme « proximité » repose sur « l'hypothèse indissociable de la séparation des individus et des activités et en même temps de leur lien social. Il dépasse donc la connotation spatiale ou physique qui peut lui être intuitivement associée, mais prétend néanmoins en rendre compte » (Bellet et Kirat 1998, p. 30).

L'analyse des causes, des manifestations et des effets de la proximité fait l'objet de nombreux débats. Il convient donc d'analyser les divers types de proximité afin d'en dégager les éléments appropriés à l'analyse de ses effets potentiels dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. À partir essentiellement des travaux de Tremblay et al. (2003) et de Januel (2000), on peut distinguer quatre types de proximité : la proximité physique, organisationnelle, cognitive et

technologique (voir le tableau 1-1).

1.5.3.1 LA PROXIMITÉ PHYSIQUE

La proximité physique renvoie à la localisation des entreprises dans un espace déterminé. Elle concerne la localisation des interactions dans un espace et des relations d'ordre spatial (rapport à un même lieu). Donc, les agents économiques ou les individus sont considérés comme étant physiquement proches quand ils peuvent entretenir des relations fréquentes (ou de face-à-face quotidiennes). La proximité physique (spatiale) renvoie à l'hypothèse selon laquelle plus les entreprises locales sont nombreuses, plus il y a de possibilités de coopérations multiples pour la résolution de problèmes, et que plus les relations locales d'échanges sont denses, plus elles accélèrent le processus de recherche des entreprises individuelles et l'accumulation de savoirs technologiques et autres (Haas, 1995, voir Tremblay et al., 2003). La proximité entre les différents acteurs devient alors une garantie d'accessibilité aux informations rares (Planque et Py, 1986), un espace assurantiel (Veltz, 1996). La proximité physique établit une potentialité rendant le contact social possible (Colletis et Winterhalter, 1991 ; Kirat, 1993). Mais elle ne suffit pas à la mise en place d'une dynamique collective.

Les recherches réalisées dans le domaine de la géographie des innovations insistent souvent sur le rôle joué par la proximité physique dans les processus de diffusion, et ce, qu'il s'agisse de firmes privées ou d'actions entreprises par les pouvoirs publics. Elles reposent sur l'idée que la prise en compte des facteurs physiques permet de mieux comprendre les modalités d'organisation des différents types de savoirs utilisés dans les opérations de production et de commercialisation. Elles reposent également sur l'hypothèse que le savoir traverse les corridors et les rues plus facilement que les continents et les océans (Feldman, 1994). Même si les renseignements peuvent être transmis à distance, la transmission des savoirs

nécessiterait ainsi des communications et des interactions répétées. En conséquence, la proximité physique apparaît comme une condition propice à un partage efficace du savoir, particulièrement dans le cas d'activités fortement utilisatrices de savoir tacite.

Plusieurs arguments justifient le rôle joué par la proximité physique dans les activités-conseils : ces activités sont caractérisées par le poids important des connaissances tacites (implicites, inexprimées, informulées, sous-entendues) : plus les connaissances sont tacites, plus la relation de face-à-face est nécessaire. Et, plus la fréquence des relations de face-à-face est élevée, plus le besoin d'une proximité physique permanente est important. En outre, le conseil est un service qui a des «attributs de confiance» au sens où il ne peut que partiellement être évalué avant l'achat et seulement très incomplètement après utilisation (Januel, 2000). En effet, puisque le service est intangible dans l'absolu, il est possible de comparer différentes prestations de service à condition de toutes les tester (la comparaison se fait à l'usage). Dans la réalité, cela est impossible.

Dans le contexte de la proximité physique, la question est de savoir si les technologies de l'information et des communications (TIC) peuvent changer fondamentalement cette situation. Le point de vue le plus couramment avancé est que les TIC ne modifient pas fondamentalement la contrainte de proximité physique. En effet, les TIC accroissent la possibilité de transmettre à distance les connaissances qui sont déjà codifiées. D'un lieu éloigné, on peut ainsi plus facilement accéder à des bases d'information, consulter un mode d'emploi ou une publication, encoder des textes, des données ou des images, etc. Les TIC élargissent donc la coordination à distance de processus reposant principalement sur l'échange de connaissances codifiées. Aussi, comme les activités-conseils supposent toujours le transfert de connaissances tacites, la contrainte de proximité ou de face-à-face reste très forte. Si les TIC ne permettent pas l'échange de connaissances tacites, elles peuvent toutefois servir de support à l'échange de connaissances tacites qui leur sont spécifiques. Par exemple, les «téléconférences» ne remplacent pas les réunions de face-à-face, mais

créent un nouveau mode d'échange dont les règles sont différentes. De même, l'usage d'Internet dans les forums de discussion permet de se mettre en contact avec des individus que l'on n'a jamais rencontrés par un mode de communication différent de celui des rencontres physiques.

Certes, il est vain d'attendre des TIC qu'elles permettent de réaliser à distance l'échange des connaissances possible dans les rencontres de face-à-face. En effet, la «présence sociale» que permet la proximité physique, c'est-à-dire la conscience de l'autre qu'elle donne dans les relations interindividuelles, ne peut être reconstituée telle quelle par un moyen technique. Les TIC ne suppriment donc pas la nécessité du face-à-face. Elles établissent au contraire une complémentarité dynamique entre le face-à-face et la relation à distance. Nous aborderons plus loin l'influence des TIC dans la stratégie de localisation.

1.5.3.2 LA PROXIMITÉ ORGANISATIONNELLE

Selon le groupe de recherche français «Dynamiques de Proximité», la proximité organisationnelle ou socio-économique repose sur deux types de logique que l'on peut qualifier respectivement de similitude ou d'appartenance. Selon la logique d'appartenance, sont proches en termes organisationnels les acteurs qui appartiennent au même «espace de rapports» (firme, réseau, etc.), c'est-à-dire entre lesquels se nouent des interactions de différentes natures. Selon la logique de similitude, sont proches en termes organisationnels les acteurs qui se ressemblent, c'est-à-dire qui possèdent le même espace de référence et partagent les mêmes savoirs, si bien que la dimension institutionnelle est alors importante. Dans le premier cas, c'est de l'effectivité des coordinations que dépend l'appartenance à un même ensemble; dans

le second, la proximité est liée à une relation de «ressemblance» des représentations et des modes de fonctionnement.

La proximité organisationnelle traduit le fait que les agents économiques, dans leur dimension collective, partagent ou non les mêmes schèmes de pensée, de produire, de communiquer et d'innover. Selon Tremblay et al. (2003), l'existence d'une proximité organisationnelle signifie que des ensembles d'agents, a priori indépendants, mettent en place des procédures de coordination afin d'atteindre des objectifs sur lesquels ils se sont accordés. La proximité organisationnelle se déploie à l'intérieur des organisations (firmes, établissements, etc.) et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière (entre sociétés membres d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc.).

Les conditions de l'apparition de la proximité organisationnelle ou socio-économique peuvent être favorisées par la proximité spatiale, mais elles peuvent aussi être défavorisées par celle-ci. Tremblay et al. (2003) citent le cas des entreprises du multimédia, lesquelles protègent jalousement leurs technologies et n'échangent pas nécessairement beaucoup d'informations, même lorsqu'elles sont géographiquement concentrées.

La proximité organisationnelle se caractérise par une dimension de références communes. Elle se caractérise aussi par la fréquence et à la qualité des interactions entre agents économiques distincts (coordination externe entre organisations). Sa caractéristique a donc une double dimension qui se traduit par la construction d'un

savoir commun («Common Knowledge») qui rend possible le déroulement de processus d'apprentissages collectifs, permettant par exemple la construction de nouvelles ressources ou le développement d'opportunités (Amendola et Gaffard, 1988). C'est alors que peut apparaître la notion de rendements croissants d'apprentissages («learning by doing») sur lesquels sont fondés les mécanismes qui aboutissent à la construction d'une mémoire collective.

Plusieurs arguments justifient le rôle joué par la proximité organisationnelle ou socio-économique dans les activités-conseils : elle contribue au transfert des connaissances tacites. Elle facilite les contacts entre l'offre et la demande et, par la suite, permet de partager et d'échanger des connaissances tacites. En effet, les relations offre-demande sont favorisées quand les relations entre les individus s'inscrivent dans leur voisinage socio-économique. La proximité organisationnelle renvoie à l'hypothèse selon laquelle les organisations, les secteurs et les structures sociales sont caractérisés par des systèmes de valeurs et de représentations du monde qui tendent à rapprocher les individus. Par exemple, un agent économique, en choisissant une firme de services-conseils en gestion de son voisinage socio-économique, sait que cette dernière aura, dans telle ou telle situation, un comportement en cohérence avec ses valeurs et ses attentes. En fait, la proximité organisationnelle ou socio-économique signifie un certain degré d'affinité, de communauté entre les visions des divers acteurs, une vision partagée minimale et générale des processus, c'est-à-dire un bagage technique, un corpus d'information générale et professionnelle sur l'environnement. Dès lors, le transfert des connaissances tacites en sera d'autant facilité. On peut même soutenir que la proximité organisationnelle est un cadre d'échanges de connaissances tacites plus important que la proximité physique. En effet, des individus qui sont simplement localisés les uns près des autres peuvent avoir tendance à se comporter comme des

étrangers. Or, la proximité physique n'est efficace que si elle recouvre des liens organisationnels. À l'inverse, on peut imaginer des individus partageant des connaissances tacites communes sans être physiquement les uns près des autres (Zimmermann, 2002). Ainsi, la proximité physique n'est pas le seul moyen dont les agents disposent pour se rencontrer et se coordonner dans le cadre des activités de services-conseils en gestion. Toutefois, la proximité organisationnelle ne garantit pas la stabilité du processus d'apprentissage interactif. Ce n'est pas parce que les individus sont proches socialement et économiquement qu'il n'y aura aucun problème de transfert des connaissances (du prestataire au client).

1.5.3.3 LA PROXIMITÉ COGNITIVE OU INSTITUTIONNELLE

La proximité cognitive, dite parfois institutionnelle (Pecqueur B et al, 2004), ou encore culturelle (Rallet et Torre, 2007), est le plus complexe de tous les types de proximité. Cette forme de proximité est étroitement liée à des interactions entre entreprises et agents à travers un processus d'apprentissage collectif. Ce processus d'apprentissage collectif peut impliquer une proximité physique entre les agents dans la mesure où celle-ci est une condition de la formation de relations durables, vecteur d'échanges de connaissances non codifiables (habitudes, routines, conventions), c'est-à-dire non transportables dans l'espace par des supports techniques (Tremblay et al 2003).

La proximité organisationnelle constitue un facteur puissant de cohésion (de mise en contact). Mais elle ne réduit pas pour autant les incertitudes inhérentes au processus d'interaction (relations prestataire et client) qui sont de deux types : d'une part, les incertitudes liées au caractère imprévisible du résultat de la coopération,

indépendamment de tous les facteurs contingents ; d'autre part, les incertitudes liées à la connaissance imparfaite du client. La proximité culturelle ou cognitive peut alors se comprendre comme un facteur réducteur d'incertitudes et garantissant sous certaines conditions la stabilité des processus d'apprentissages interactifs. Donc, la proximité cognitive facilite la construction de la solution, les transferts et les appropriations de connaissances par le client en limitant, par exemple, les coûts de communication qu'engendre une différenciation trop marquée d'un fond culturel de base ou des connaissances (Rallet et Torre, 2001, Zimmermann, 2002). Dans le contexte du conseil en gestion, d'une manière générale, la proximité cognitive implique l'existence (même si les individus sont physiquement éloignés) de façons communes de penser, des interprétations proches, des savoirs collectifs similaires, des routines et des règles de coopération partagées de même que des formes de communications sociales semblables (langages, conventions, codes utilisés).

Finalement, le recours aux dimensions cognitives permet de faire un retour à la singularité. Les entreprises clientes des entreprises de services-conseils sont très différentes. Aussi, les conseillers en gestion mettent en œuvre un certain type de connaissances en fonction de leurs clients, c'est-à-dire que la connaissance construite et transférée est adaptée à l'interlocuteur ; elle doit pouvoir être appropriée par celui-ci. Comme un conseiller en gestion ne peut pas tout réaliser et s'adapter à tous les niveaux cognitifs ou culturels, il y a une segmentation du marché du service-conseil en gestion (par exemple, des conseils s'adressent plutôt à la PME, d'autres à la grande entreprise, etc.).

1.5.3.4 LA PROXIMITÉ TECHNOLOGIQUE

Le dernier type de notre classement des proximités est la proximité technologique. Plusieurs auteurs (Tremblay et al. 2003, Pecqueur et al. 2003, Rallet et

Torre, 2007) estiment que celle-ci s'inscrit dans une logique similaire à celle de la proximité organisationnelle. Elle correspond à une conception précise de la technologie, celle de la théorie évolutionniste, laquelle revoit les fondements micro-économiques de l'innovation (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988). Pour mieux comprendre la proximité technologique, le rappel de certains aspects de la théorie évolutionniste s'impose.

La théorie évolutionniste définit l'entreprise comme étant un ensemble dynamique de compétences. Les maestrias, en englobant les capacités d'accoutumance et de connaissance, différencient une entreprise d'une autre. Ces capacités emmènent à voir l'entreprise comme une institution sociale. L'entreprise se définit par sa compétence fondée sur des habitudes et des compétences organisationnelles et technologiques très souvent tacites et non transférables. L'entreprise n'est pas réduite à un acteur, l'entrepreneur, mais elle est composée d'individus distincts et dotés de caractéristiques cognitives qui leur sont propres. C'est pourquoi l'entreprise ne peut atteindre un quelconque degré de cohérence que si des habitudes lient les comportements entre eux. Ainsi, comme à l'intérieur de l'entreprise il n'y a pas un gestionnaire omniscient, la coordination se fait par des «habitudes» acquises par les agents au cours de leurs interactions et assurant la cohérence des décisions.

L'entreprise est ainsi dotée d'un «catalogue» contenant des réponses aux problèmes. Les compétences de l'employé dépendent de sa capacité à choisir dans ce catalogue les bonnes réponses. Ces maestrias qui dictent les réponses des employés peuvent être tacites, c'est-à-dire que les ressources humaines bien formées et entraînées, puisent «viscéralement» dans le catalogue de réponses dont ils disposent pour fournir la bonne réponse, sans être nécessairement capables d'expliquer ni leurs

choix, ni en quels maestrias particuliers ces choix consistent (Coriat et Weinstein 1995, p. 117). Ainsi, on adopte une vision fortement mécaniste de l'entreprise : elle répond instinctivement à son environnement, se reposant sur sa mémoire pour s'ajuster.

La principale interrogation à laquelle la théorie évolutionniste est confrontée est celle de la cohérence de l'entreprise. Ce concept permet d'expliquer en quoi une entreprise est différente d'une autre, et pourquoi chaque entreprise considérée isolément abrite un portefeuille d'activités non aléatoire (répondant à une cohérence interne), à partir duquel elle évolue et se transforme. Pour répondre à ces interrogations, il est nécessaire de percer le «cœur» de l'entreprise et de mettre en évidence sa spécificité. Dans cette perspective, la théorie évolutionniste est fondée sur les concepts de connaissance et d'habitude. L'apprentissage peut être défini comme un «processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées» (Coriat et Weinstein 1995, p. 120). Ainsi, tout ce qui est appris s'additionne et inclut des aptitudes davantage organisationnelles qu'individuelles, produit des connaissances qui s'expriment à travers des méthodes d'interactions qui ne sont pas codifiées. On distingue les habitudes statiques, qui consistent en la simple répétition des pratiques antérieures, et les habitudes dynamiques, qui sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages.

Parce que tacites, les habitudes ne sont pas transférables, elles deviennent alors un actif intangible de l'entreprise. Dès lors, la structure organisationnelle établit les «règles du jeu» que les employés au sein de l'entreprise jouent régulièrement. Ces

règles émergent de façon endogène de la structure organisationnelle, à travers des processus incessants d'interactions entre les employés. Donc, elles ne sont pas attribuées de manière exogène, une bonne fois pour toujours. Elles sont dynamiques et stochastiques.

Ces différentes précisions relatives à l'apprentissage et aux habitudes permettent aussi de distinguer une entreprise d'une autre. En effet, ce sont les «montages» ou encore les «maestrias et compétences organisationnelles» et non pas les différences repérables dans les choix de facteurs qui distinguent une entreprise d'une autre. Ces compétences guident l'entreprise sur une piste d'évolution précise : une entreprise ne maximise pas ses ressources en se pliant à tout moment à l'évolution des marchés et aux opportunités qui se présentent. Elle ne peut pas changer du jour au lendemain de marché, de procédé de fabrication ou de type d'organisation. Il peut exister dans certains cas des changements de trajectoire. Selon la théorie, ces conversions tiennent à des opportunités technologiques que l'entreprise est capable de saisir.

Selon les évolutionnistes, c'est la nature même des compétences accumulées dans l'entreprise, comme sa capacité à développer les apprentissages nécessaires pour continuer d'évoluer dans un environnement changeant, qui déterminent les trajectoires qu'elle emprunte. Ainsi, suivant ses actifs spécifiques, l'entreprise connaît un sentier d'évolution donné, contraint (dépendance du sentier ou «path dependency»). Cette conception détermine le caractère dynamique de la théorie évolutionniste et la transformation endogène de l'entreprise au fil du temps. Ainsi, le concept de «path dependency» explique les évolutions au sein de l'entreprise. Également, il permet de comprendre les mutations d'activité principale de l'entreprise. C'est probablement une raison qui explique l'engagement de l'entreprise

dans des activités différentes de son métier originel. Ce qui peut se traduire aussi par l'adoption d'une stratégie de diversification. Les activités d'une entreprise ne sont pas enfermées dans un trajet déterminé : elle peut être conduite à changer d'itinéraire au cours du temps suivant les opportunités technologiques qui se présentent et qui peuvent permettre à certains de ses actifs secondaires de se développer, au point de justifier son changement d'activité principale.

Le concept d'actifs secondaires est très important dans les activités de conseils. L'entreprise de services-conseils dispose d'actifs spécifiques. Ceux-ci sont généralement immatériels. Il s'agit notamment des méthodologies, des procédures, du type de contact avec le client dont la relation de coproduction fait émerger des actifs secondaires. Par exemple, sur un problème très spécifique le conseiller en gestion développe une méthodologie entièrement nouvelle. Dans le même ordre d'idée, le travail avec un client appartenant à un secteur nouveau permet au conseiller en gestion d'acquérir des connaissances nouvelles. La relation entre les entreprises de services-conseils et l'entreprise cliente est donc une mine d'actifs secondaires mais aussi une source de bifurcation. Les entreprises de services-conseils privilégieront, par exemple un type particulier de client, un secteur d'activité particulier et dans ce cas, ces actifs au départ secondaires deviennent principaux puis spécifiques.

L'entreprise évolutionniste ne maximise pas ses ressources et l'idée de la théorie standard suivant laquelle les marchés élimineraient toutes les entreprises qui ne les maximiseraient pas est à écarter. La théorie évolutionniste voit plutôt une pluralité de contextes de sélection. La théorie distingue des environnements de sélection «mous» et «localisés» qui pèsent de façon très distincte sur l'évolution des entreprises et le choix qui s'opère entre elles au cours du temps. Cette théorie propose

un ensemble d'allégories alternatives aux allégories classiques de la concurrence, par l'idée de multiplicité d'environnements de sélection. Il s'agit alors aussi bien de la caractérisation de la nature du marché des biens et services ainsi que du capital, que des effets des politiques publiques ou encore de la fréquence des discontinuités technologiques. Le corollaire de cette conception est la capacité de l'entreprise d'acquérir et d'utiliser «l'avertisseur» environnemental de façon parfaite, ordonnée et instinctive.

Dans la perspective de l'innovation, la théorie évolutionniste conçoit celle-ci comme étant endogène tout en prenant la forme de modifications continues et à petites doses dans un processus incrémental, comme un ensemble de routines et de sélections construit par des processus d'essai-erreur. Dans cette approche, les organisations productives disposent de savoirs et de savoir-faire spécifiques qui contribuent à donner à la notion de technologie une dimension de savoir collectif, partagé à l'intérieur de l'organisation, mais non immédiatement appropriable par l'environnement.

La proximité technologique peut donc constituer un des fondements de la coopération inter-entreprises et c'est sur cette base que peuvent apparaître des apprentissages collectifs entre entreprises participant à un système productif (Dupuy et Gilly, 1996 ; Kirat, 1993). Tout comme la proximité organisationnelle, la proximité technologique peut être favorisée par la proximité physique, dans la mesure où, au-delà d'une réduction des coûts de transaction (Scott, 1999), elle facilite les relations de coopération.

1.5.3.5 L'EFFET TERRITOIRE DE LA PROXIMITÉ

Les différents types de proximité délimitent autant d'échelles d'action des entreprises, circonscrivant ainsi des stratégies de localisation. Dans cette perspective, la dynamique territoriale émerge des réseaux locaux. Selon notre conception, ces réseaux «naissent» de l'association entre la proximité physique et la proximité organisationnelle. Il importe donc d'analyser la convergence entre ces deux types de proximité dans le cas des entreprises de services-conseils. Ainsi, la prise en compte du contexte socio-économique et l'intégration de la dimension territoriale permettent de mieux comprendre les dynamiques productives et l'émergence spontanée de réseaux locaux. Conséquemment, il est difficile de réduire les spécificités et la complexité des diverses situations locales des entreprises «à des manifestations contingentes d'un paradigme universel de rationalité économique» comme le font certains auteurs (Becatini 1992). Il est alors nécessaire de tenir compte de l'importance de la sédimentation de spécificités historiques, culturelles et sociales. En effet, il existe une relation d'interdépendance entre les entreprises et les autres acteurs locaux (sociaux, institutionnels). Les entreprises agissent sur un territoire et participent aussi à la constitution des réseaux locaux (Conti, 1996). Rallet et Torre (1999) ont mis l'accent sur l'articulation délicate des réseaux locaux spontanément créés par les acteurs économiques et des réseaux locaux développés par les institutions. Le développement des échanges de conseils ainsi que celui de l'industrie de conseils en gestion s'appuient sur l'organisation de réseaux sociaux. Ces réseaux se mobilisent à travers des associations professionnelles actives à l'échelle d'une métropole. D'où l'insertion des conseillers en gestion et des gens d'affaires au sein de réseaux sociaux et urbains spécifiques, ce qui contribue d'autant à la construction des liens de confiance réciproque pour l'établissement de la relation de service.

Par ailleurs, il existe des conditions sociales et institutionnelles nécessaires à l'établissement des rapports marchands de conseils. Les effets de proximité culturelle ou cognitive s'expriment à travers les différents types de rencontres, de mises en relation entre les agents économiques de l'offre et de la demande de services, d'où la prédominance des réseaux personnels et la logique du réseau institutionnel. Le conseil en gestion épouse, par cet encastrement de la relation sociale dans la relation marchande, un mode de construction sociale de marché bien caractéristique d'une activité métropolitaine et de son ancrage territorial.

L'entreprise de services-conseils en gestion est un agent situé, c'est-à-dire présent à la fois ici et ailleurs, ici au sens de sa localisation au sein d'un espace physique et économique (territoire de la ville de Montréal), ailleurs car elle entretient des interactions à distance avec les autres agents économiques (des entreprises, ou plus généralement des acteurs productifs) à Toronto, Boston, Toulouse, etc. La relation entre l'entreprise et le territoire est donc complexe.

Tableau 1-1 Les différentes déclinaisons de la proximité

	Proximité Physique	Proximité organisationnelle	Proximité cognitive	Proximité technologique
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Espace-plan déterminé. Relations d'ordre spatial. Relations de face-à-face. 	<ul style="list-style-type: none"> Références communes. Fréquence des interactions. Qualité des interactions. 	<ul style="list-style-type: none"> Facteur réducteur d'incertitudes. Stabilisation des processus d'apprentissage interactifs. Façons communes de penser. Interprétations proches. Savoirs collectifs similaires. Routines et des règles de coopération partagées. Formes sociales de l'articulation semblables. 	<ul style="list-style-type: none"> Logique similaire à la proximité organisationnelle. Opportunité technologique La théorie évolutionniste fondée sur les concepts de connaissance et d'habitude. L'entreprise : ensemble dynamique de compétences L'entreprise : une institution sociale.
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> Relation de services. Développement de rapports personnels. Transfert de connaissances tacites. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en contact. Cohésion. Échange de connaissances. Partage de connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> Assimilation des connaissances tacites. Intégration des connaissances tacites. Valorisation des connaissances tacites. 	<ul style="list-style-type: none"> Technologie une dimension de savoir collectif. Technologie non appropriable par l'environnement. La transformation endogène de l'entreprise au fil du temps

	Proximité Physique	Proximité organisationnelle	Proximité cognitive	Proximité technologique
Contraintes ou limites	<ul style="list-style-type: none"> Technologies de l'information et des communications. 	<ul style="list-style-type: none"> Transfert des connaissances. Incertitudes du processus d'interaction. Imprévisibilité du résultat de la coopération. Connaissance imparfaite du client. 	<ul style="list-style-type: none"> Divergence cognitive. Forme explicite de l'appropriation par l'utilisateur. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise ne maximise pas ses ressources. Les marchés éliminent les entreprises qui ne maximisent pas leur profit. Une entreprise ne se plie pas à l'évolution des marchés et aux opportunités qui se présentent.
Rôles de la proximité dans le cadre du service-conseil en gestion	<ul style="list-style-type: none"> Facilite les transferts de connaissances tacites. Facilite la relation de face-à-face. Facilite le besoin d'une proximité physique permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilite les transferts des connaissances tacites. Facilite les contacts offredemande. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilite les constructions de la solution. Facilite les transferts et l'appropriation de connaissances par le client. Facilite les limitations des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilite les relations de coopération. Stratégie de diversification

Source : adaptation à partir de Tremblay et al. (2003) ainsi que Januel (2000)

1.6 LE RÔLE DES SERVICES DANS LA STRUCTURATION DU TERRITOIRE URBAIN

Plusieurs concepts et notions ont été utilisés dans les écrits sur le développement régional et local pour comprendre l'effet territorial de la proximité. Leur objectif est davantage d'expliquer l'effet de la proximité sur la structuration de systèmes productifs dynamiques. Même s'ils ne suffisent pas à comprendre la ville et les espaces intra-urbains, ces concepts et notions constituent un point de départ dans la réflexion sur le territoire et les services en milieu urbain. C'est dans cette perspective que ces concepts seront abordés.

1.6.1 LES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX

Porter (1990) identifie plusieurs éléments porteurs de compétitivité à l'égard d'un territoire, qu'il analyse dans le contexte des clusters d'entreprises : l'émulation entre les différentes entreprises qui constituent un cluster afin d'améliorer leurs performances, la main d'œuvre des entreprises des clusters doit disposer de compétences scientifiques et techniques solides, le marché local des clusters doit être de qualité afin de favoriser l'innovation et la performance et les clusters doivent être entourés d'un tissu dense de fournisseurs et d'industries afin de multiplier les interrelations.

Les clusters tels qu'ils sont présentés dans l'analyse de Porter présentent trois avantages de par leur structure. Le premier est une augmentation de la productivité des entreprises consécutive à l'accès à un véritable marché local du travail bien adapté aux besoins du cluster, à l'accumulation de connaissances et au transfert d'informations au sein du cluster provoqué par la complémentarité des acteurs. Le

second avantage réside dans l'augmentation de la capacité d'innovation des clusters. La perception des besoins des clients et des technologies à solliciter est en effet plus facilement perceptible avec une moindre prise de risque. Enfin, le troisième avantage est l'accélération de la création de nouvelles entreprises au sein du cluster afin de bénéficier de leurs synergies. Le principal apport du cluster provient des synergies qui se créent entre ses acteurs. La valeur ajoutée qui en découle est supérieure à la somme des parties qui le composent. Le cluster a donc pour objet d'atteindre une taille critique à partir de laquelle sa compétitivité mais aussi son attraction sera décuplée.

La Silicon Valley aux États-Unis est une parfaite illustration des clusters avec une conciliation entre la dynamique universitaire et la dynamique industrielle qui a été très fertile en termes d'excellence et d'attraction. En Italie, Becatini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F., (2003) appliquent une approche des districts marshalliens à leur territoire. Les districts italiens proviennent d'une volonté politique très forte. En effet, les collectivités territoriales ont apporté dès le début de la démarche un soutien important aux groupes d'entreprises. Les districts étaient perçus selon Jacquet et Darmon (2005) comme étant «une étape préalable à la constitution d'unités productives plus importantes, la grande entreprise restant le modèle de référence». Ces derniers apparaissent comme étant un espace géographique limité où sont concentrées des petites ou des moyennes entreprises d'un même secteur ou d'une même filière ou encore d'un même créneau et s'appuyant sur une tradition industrielle et donc sur un savoir-faire local. La spécialisation des entreprises dans une composante du même produit induit une division du travail, donc une coopération basée sur l'appartenance à un même métier sans pour autant écarter les relations de concurrence (Doloreux, 2002).

L'objectif des districts est de favoriser l'agrégation d'un grand nombre de PME pour obtenir les avantages de la production sur une grande échelle. Ces districts

se sont multipliés en Italie et ont généré une forte compétitivité en augmentant le nombre d'innovations entre les entrepreneurs, souvent concurrents, soudainement partenaires grâce à une distance amoindrie entre concepteurs et exécutants. Le territoire surnommé «la troisième Italie» a acquis une renommée internationale (Piore et Sabel 1984). On cite parfois les districts technologiques italiens suivants: la Lombardie pour les biotechnologies, informations et nouveaux matériaux; Le Piémont pour les télécommunications; l'Emilie-Romagne pour les hautes technologies et la mécanique avancée. Cependant, depuis quelques années, l'internationalisation de l'économie met à rude épreuve les districts qui ne sont pas suffisamment adaptés à un environnement international ouvert à la concurrence. Les orientations politiques actuelles poussent donc les entreprises des districts à entretenir des liens avec le marché mondial, et ce en relation avec les villes et métropoles auxquelles ils se rattachent.

En France, la DATAR a lancé un appel à projet en 1999 et en 2000 afin d'inciter les entreprises à se regrouper sur des démarches communes. Cela a abouti à l'émergence d'une centaine de systèmes productifs locaux (SPL) disséminés dans tout le territoire français. Ces actions de coopérations très localisées concernaient majoritairement les secteurs traditionnels tels que la mécanique, le textile, le bois, l'ameublement et l'agro-alimentaire. L'objectif était de créer plusieurs communautés d'intérêts entre les entreprises d'un même SPL, entreprises caractérisées par une complémentarité, afin de les rendre plus fortes sur la scène internationale. En effet, on a vu que l'internationalisation des facteurs de production et l'élargissement de l'Europe rendent la concurrence beaucoup plus vive à l'échelle mondiale. Des entreprises, bien que performantes, se retrouvent donc dans une situation de vulnérabilité plus importante si elles sont seules. D'où l'avantage de former des communautés. Les SPL sont donc ancrés sur une logique de coopération entre des entreprises concurrentes d'un même secteur. Cette coopération se matérialise par

l'intensité des liens entre les partenaires, la mutualisation des moyens de production et des coûts afin de bénéficier d'économies d'échelle et le positionnement sur des marchés plus diversifiés (Bouabdallah et Tholoniât, 2006).

Au Québec, en avril 2002, le gouvernement a lancé le projet action concertée de coopération régionale de développement (A.C.C.O.R.D). Ce programme permet aux régions de définir leurs forces, d'identifier les secteurs porteurs, de dresser un inventaire de leurs ressources, et d'élaborer une stratégie régionale pour se positionner dans le contexte concurrentiel international. Donc, ACCORD vise à construire un système productif régional compétitif aux échelles nord-américaine et mondiale, par l'identification et le développement, dans chacune des régions, de créneaux d'excellences, qui pourront devenir leur image de marque. Un créneau d'excellence est composé d'un ensemble d'entreprises aux activités connexes et interdépendantes qui collaborent entre elles tout en se concurrençant (clusters ou micro-clusters) et qui ont des relations fréquentes avec des universités, des centres techniques ou des centres de formation, ainsi qu'avec des réseaux d'information et d'appui aux entreprises (fondés sur la connaissance).

Un créneau d'excellence est composé d'un ensemble d'entreprises regroupées sur un territoire défini (régional ou local) où sont localisés des chercheurs, des travailleurs de haut niveau, une main-d'œuvre qualifiée et une communauté familière avec l'industrie (connaissances tacites). Depuis 2002, 53 créneaux ont été reconnus, dont 20 créneaux leaders (avec 2 co-leaders), 14 créneaux associés, et 17 créneaux émergents ; 15 ont de plus été retenus pour évaluation future.

1.6.2 LES THÉORIES DE LA LOCALISATION APPLICABLES AUX SERVICES

L'analyse de la localisation des services est dépendante de l'échelle. Celle-ci peut-être internationale, nationale, régionale ou locale. Elle est aussi fortement corrélée à la distribution des villes et à leur configuration spatiale interne car les liens entre villes et services ont toujours été étroits. Dès lors, une étude de la localisation des services doit être menée à deux grands niveaux : l'interurbain, c'est-à-dire à l'échelle de la distribution des villes, et l'intra-urbain, c'est-à-dire au sein même des agglomérations urbaines. Notre recherche s'inscrit davantage dans une perspective intra-urbaine.

Plusieurs auteurs ont montré que la localisation des services au sein des espaces urbains est liée à la centralité principale et à l'organisation du territoire en auréoles plus ou moins concentriques. Ainsi, les différents modèles d'utilisation du sol en rendent compte. Les théories de la rente foncière et le principe de différenciation minimum permettent d'expliquer les localisations différentielles des activités. En général, la plupart des analyses de la localisation des services utilise le modèle sectoriel de Hoyt et celui des places centrales, développé par W. Christaller et A. Lösch (May, 1994).

Le modèle sectoriel de Hoyt distingue les activités de base. Celles-ci exportent hors de leur territoire d'implantation, des activités induites, dépendantes de la demande locale. Dans le cadre de ce modèle, la plupart des flux monétaires liés aux exportations sont redistribués aux ménages sous forme de salaires. Ces ménages ont besoin de services : ces derniers ont tendance à se localiser à proximité, à créer des

emplois, et donc à participer à leur tour à l'augmentation de la demande locale (Illeris, 1994).

Le modèle sectoriel de Hoyt considère ces services comme induits économiquement et spatialement. La localisation des services est par hypothèse directement déterminée par celle des activités de base qui sont les activités industrielles principalement (Illeris, 1994). Toutefois, des études plus récentes (Beyers, Lindhal, 1996 ; Jouvaud, 1997) considèrent que les services aux entreprises sont des activités spécifiques et que la contrainte de proximité physique entre prestataires et clients n'est pas nécessaire dans tous les cas.

Bien que le modèle des places centrales, développé par Christaller soit plutôt du groupe des théories interurbaines, certaines analyses de la localisation des services l'appliquent. Le schéma des places centrales analyse la localisation des différents types de services en fonction de l'étendue de l'aire de marché dont ils ont besoin pour fonctionner de façon rentable (Illeris, 1994). Les services standards peuvent ainsi s'installer dans de petits territoires, dont l'aire de chalandise (influence) est limitée, contrairement aux services supérieurs qui ont besoin de desservir un espace beaucoup plus important. En outre, au sein même de chaque territoire, les services tendent à se localiser au centre (Jayet, 1994). Le modèle aboutit finalement à une structure hiérarchique de lieux centraux, ordonnés selon leur capacité à fournir la totalité ou seulement une partie de la gamme des services.

Selon plusieurs études, ce modèle qui a été élaboré pour expliquer la localisation des services aux ménages, paraît difficilement transférable aux services aux entreprises (Illeris, 1994; Leo et Philippe 1993, May, 1994), ainsi qu'aux commerces (Coffey, Polèse, 1984; Mignot, 2000). Fujita et Krugman, (1995) considèrent que les mécanismes de polarisation des services dans les villes, particulièrement dans les plus

grandes, procèdent de l'existence de processus circulaires. Les entreprises manufacturières ont intérêt à s'implanter dans des villes offrant des services diversifiés, de façon à augmenter leur productivité, ce qui incite de nouvelles activités à s'implanter au même endroit. Cette agglomération induit en retour une progression de la demande en services, donc de nouvelles localisations, et finalement une diversification croissante du tissu économique urbain.

Il est possible d'établir un rapprochement entre ce type de raisonnement et ceux visant à décomposer en étapes successives l'apparition des différentes catégories d'activités économiques dans les villes. Certains de ces modèles cherchent à expliquer le passage de la ville à la métropole par l'apparition de fonctions spécifiques, notamment des services aux entreprises au cours de la dernière phase du processus (Derycke, 1999). Ainsi, Martin (voir Derycke, 1999) distingue trois stades de développement urbain en considérant les implantations de cinq types d'activités :

- Les activités exportatrices de biens et de services, qui sont à l'origine même de la ville,
- Les activités d'exportation, attirées par les économies externes engendrées par la ville,
- Les activités complémentaires des implantations déjà existantes,
- Les activités publiques et privées spécifiques aux besoins des grandes agglomérations urbaines,
- Les activités qui desservent les besoins ordinaires de la population.

Dans un premier stade, seules se développent des activités exportatrices de biens et de services, les activités complémentaires des implantations déjà existantes et les activités qui desservent les besoins ordinaires de la population. Dans un deuxième stade, s'implantent les activités exportatrices de biens et de services, les activités d'exportation qui sont attirées par les économies externes engendrées par la ville, soit

les activités complémentaires des implantations déjà existantes et les activités qui desservent les besoins ordinaires de la population. Le troisième stade concerne le développement simultané de tous les types d'activités. Ainsi, la ville devient métropole régionale. Donc, on peut admettre que les services publics et privés qui sont spécifiques aux besoins des grandes agglomérations urbaines ne peuvent se développer qu'à partir d'un certain stade de «maturité», mais surtout sont décisifs dans le processus de métropolisation.

Le cadre théorique classique semble donc peu ébranlé, les modèles d'utilisation du sol pouvant facilement être adaptés à la ville polycentrique et à l'éclatement des sites occupés par une même fonction. Certes, le prix du sol ou les valeurs locatives ne sont pas les seuls facteurs à prendre en compte pour expliquer une localisation, mais sont de très bons révélateurs synthétiques des opportunités, contraintes et préférences spatiales.

1.6.2.1 CLUSTERS D'ENTREPRISES ET MÉTROPOLES

La polarisation des services aux entreprises dans les grandes villes répond à la recherche d'économies d'agglomération⁹, liées directement au marché (clients et main-d'œuvre) (Léo, Philippe, 1993). La localisation des services aux entreprises dans les métropoles est également liée aux opportunités d'accès aux divers réseaux (Mayère, Vinot, 1991). Jouvaud (1997) a identifié six groupes de services aux

⁹ Les économies d'agglomération peuvent être intra ou intersectorielles. Les économies d'agglomération intra sont des externalités de type MAR (Marshall-Arrow-Romer) ou encore des économies de localisation. Les économies d'agglomération intersectorielles sont des externalités de type Jacobs ou encore des économies d'urbanisation : elles sont externes à l'industrie, mais internes au milieu d'implantation des entreprises, généralement un milieu urbain, dense et diversifié, qui favorise la diffusion, l'échange, la transmission de l'information, mais aussi des innovations.

entreprises en fonction de leurs logiques de localisation qui mettent en exergue l'importance de l'accès au marché interne et externe. Le premier groupe recherche la proximité des sièges sociaux et des grandes entreprises ; le deuxième est sensible à la taille du marché et à sa proximité ; le troisième valorise la proximité des clients et des infrastructures de transport; le quatrième est attiré par une main-d'œuvre qualifiée; le cinquième valorise les moyens de transport rapides (autoroutes, gares TGV, aéroports et téléports); et enfin le sixième s'intéresse à la proximité des clients ainsi qu'à un bon environnement de services.

Ainsi, la concentration des services aux entreprises dans les centres urbains a favorisé la concentration des activités de services. Daniels (1988) insiste sur le caractère symbiotique du développement de l'industrie manufacturière et des services : l'industrie ne précède pas les services, car le développement industriel n'aurait pas été possible sans l'appui des services financiers, de transports, d'entreposage, etc. Mais le développement de services internes précède cependant l'apparition d'une offre externe. Les mécanismes de polarisation des services dans les villes, particulièrement dans les plus grandes, procèdent de l'existence de processus circulaires, plus précisément d'effets d'entraînement en amont et en aval (Fujita, Krugman, 1995). Les entreprises manufacturières ont intérêt à s'implanter dans des villes offrant des services diversifiés, de façon à augmenter leur productivité, ce qui incite de nouvelles activités à s'implanter au même endroit. Cette agglomération induit en retour une progression de la demande en services, donc de nouvelles localisations, et finalement une diversification croissante du tissu économique urbain.

La polarisation métropolitaine matérialise le passage d'une géographie des coûts à une géographie des compétences et de l'organisation (Veltz, 1993-b) ou encore la

superposition de ces deux géographies. En effet, il semblerait que l'influence du coût des facteurs demeure importante (Planque, 1995). Pour Veltz (1993-a et 1996), les métropoles sont finalement des territoires « assuranciers », dans la mesure où elles offrent des garanties à long terme de la disponibilité des facteurs stratégiques, permettant ainsi aux entreprises de s'adapter plus facilement aux chocs exogènes (Baumont, Huriot, 1997-a). C'est dans cette optique qu'une ville peut connaître le déclin. En revanche, une métropole puisera dans sa propre diversité les éléments d'un renouveau réorientant son propre développement vers une nouvelle dynamique (Derycke, 1999, p. 9). Dans de nombreux cas, le choix d'une localisation métropolitaine n'est pas nécessairement le plus efficace, mais le moins risqué (Veltz, 1993-a et 1993-b). En effet, même si les métropoles sont en général plus coûteuses que d'autres territoires, elles permettent aux entreprises qui s'y localisent d'atteindre une plus grande compétitivité (Moomaw, 1988).

1.6.2.2 LES NOUVEAUX FACTEURS DE LA LOCALISATION

La localisation peut être définie comme le processus par lequel une entité économique choisit le lieu où s'établir. La littérature spécialisée distingue de nombreux facteurs de localisation. Ce faisant, la diversité des concepts renvoie à une diversité de relations que l'on peut classer en deux groupes : les facteurs endogènes et exogènes de localisation. Ceux-ci sont en fait des facteurs de la demande de localisation et de l'offre de localisation (Klein et Fontan, 2003).

Pour Bodenman (1998), qui a étudié le cas de la Philadelphie, l'accès aux clients, à la recherche et à l'information, la proximité des concurrents, la disponibilité et le coût des ressources humaines, la disponibilité et le coût du transport, la disponibilité

et le coût des communications, la fiscalité, la qualité de vie, les considérations personnelles et d'autres considérations sont les facteurs de localisation des entreprises les plus importants dans la « Central City » de Philadelphie.

Dans le contexte européen, en particulier celui de la Belgique, Mérenne-Schoumaker (1996, 55-63 et 71) a montré que de puissantes forces centrifuges se sont exercées tant sur les activités que sur les populations. Si l'exurbanisation a touché les activités industrielles, elle n'a pas épargné non plus les fonctions tertiaires, ou tout au moins certaines d'entre elles. Selon cette auteure, le déplacement des fonctions tertiaires s'effectue d'abord sur des distances plus courtes que celles qui ont affecté l'industrie manufacturière, et elle estime que les fonctions du tertiaire supérieur se déplacent sur un rayon plus réduit et ne s'évadent des couronnes centrales qu'en de rares occasions. À l'origine du mouvement, il faut invoquer à la fois des facteurs de répulsion du milieu urbain et des facteurs d'attraction des banlieues et espaces périurbains. Les premiers traduisent les difficultés spatiales rencontrées dans le milieu d'origine:

- parc immobilier inadapté : vétusté des installations, incapacité d'y opérer selon les nouveaux modes de fonctionnement ;
- congestion du trafic et absence de stationnement ;
- hausse des valeurs foncières et immobilières et peu ou pas d'espace pour s'étendre ;
- problèmes de voisinage ou d'environnement et dégradation du cadre de vie ;
- restrictions dans l'usage des sols à la suite de nouvelles politiques d'aménagement du territoire ou d'urbanisme.

Dans le contexte québécois, Coffey (1998) s'est interrogé sur les facteurs qui amènent les établissements du tertiaire supérieur à changer de localisation. Coffey

identifie le manque d'espace comme étant la principale raison de la relocalisation à l'intérieur du centre-ville, du centre-ville vers l'extérieur, de l'extérieur vers le centre-ville. L'état physique de l'immeuble constitue aussi un élément déterminant.

Dans la mise en place de ces nouvelles polarités et dans le développement des spécialisations de certains sous-espaces, jouent fréquemment les politiques publiques d'aménagement (ou, *a contrario*, l'absence de politiques) qui, dans de nombreux cas, ont favorisé le zonage des activités et les transferts. Le rôle des nouveaux opérateurs immobiliers (promoteurs, investisseurs, agents-conseils) ne doit pas non plus être négligé, car l'offre immobilière a généralement précédé la demande et l'a ainsi fortement orientée dans le choix d'une localisation. Le cas des bureaux est, de ce point de vue, exemplaire.

La «structure spatiale» de la ville est modelée par les choix de localisation des activités économiques. La polarisation est la principale conséquence du comportement de localisation des services aux entreprises. Au total, dans le contexte de la dynamique intra-urbaine, deux types de transformation sont envisageables. Le premier engendre une métropole «multipolaire». Le centre historique est mis en concurrence, non avec de «simples» pôles, mais avec de véritables centres. Ce type de transformation correspond aux villes et aux métropoles américaines, notamment à celles qui se configurent selon le modèle multipolaire, modèle bien analysé et documenté par les chercheurs de UCLA. Il permet d'envisager soit un maintien du centre historique, mais dans une situation de concurrence entre les différents centres, soit son déclin (Stegman et Turner, 1996; Voith, 1998-a).

Le second type de transformation conduit à la création de pôles en périphérie.

Cependant, ces pôles sont spécialisés et le centre historique maintient une certaine domination, même s'il évolue, puisqu'il n'a plus le monopole de certaines fonctions. Selon Helsley et Sullivan (1991), il existe plusieurs modèles de développement d'une ville multipolaire ou polycentrique selon la nature des différences entre le centre et les pôles secondaires. Des écarts en termes de « technologies de production » en faveur du centre conduisent au développement à la fois du centre et du pôle. Le centre reste toujours plus productif et de taille plus importante que la périphérie. La périphérie ne peut donc prétendre, dans ces conditions, rattraper et reproduire la taille et les avantages du centre. Les conclusions sont identiques lorsque l'on introduit des différences par rapport à des économies externes, en supposant qu'elles sont générées exclusivement par le centre, et que le pôle peut seulement en profiter.

Finalement, la ville polycentrique et les nouvelles centralités périphériques renforcent à la fois les divisions fonctionnelles de l'espace urbain et ses divisions socio-économiques, les services de plus haut niveau (direction, enseignement supérieur, recherche, etc.) se retrouvant dans ou près des espaces résidentiels à plus haute valeur sociale. Ce processus se répercute sur la distribution spatiale des valeurs foncières et fiscales.

Le choix de la localisation est le résultat de la rencontre d'une entreprise et d'un territoire. Il est influencé par l'organisation du service et des espaces où l'entreprise s'implante. Merenne-Schoumaker (1996) estime qu'il est difficile – en raison de l'hétérogénéité des services – de construire un cadre général sans identifier d'abord les trois contraintes majeures qui influencent la problématique de localisation. Cette auteure relève le fait que la nature du service ou de la relation de service, la clientèle (ménages, entreprises) et l'opérateur (privé, public) sont les principales contraintes de la localisation. Elle dégage trois composantes, dites

majeures, de l'hétérogénéité des situations. D'abord, la nature du service ou de la relation de service est le premier facteur de disparité en termes de choix de localisation. C'est sur ce plan qu'intervient la relation client-fournisseur. Ensuite, Merenne-Schoumaker (1996) suggère qu'une première manière d'en tenir compte est de classer les services selon le partenaire qui se déplace pour la prestation. Enfin, l'auteure envisage trois cas : le client se rend chez le fournisseur de service, le fournisseur de service se rend chez son client et la transaction n'impose aucun déplacement¹⁰.

¹⁰ Ces types de situation serviront de base à l'analyse des entreprises que nous ferons au chapitre 4.

Tableau 1-2 Synthèse de quelques études relatives aux facteurs de localisation intra-urbains des services aux entreprises

Auteurs	Facteurs de localisation
Aguiléra-Bélanger (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • coût d'achat ou de location, • proximité axe structurant • proximité de la clientèle, • proximité de la résidence du décideur, • cadre de vie, • proximité centre urbain
Jouvaud (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • prix des bureaux, • taxes locales, • accessibilité voiture, • voies de communication, • zone d'activité, • accès transport en commun, • endroit visible, • endroit passant
Daniels (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • prix du m², • proximité des clients, • espace disponible
Coffey, Drolet, Polèse, (1996-a)	<ul style="list-style-type: none"> • accessibilité pour les clients, • prix d'achat ou de location, • localisation visible ou prestigieuse, • accessibilité automobile pour le personnel, • proximité au centre, • espace disponible suffisant, • disponibilité immédiate d'espace de bureau, • accessibilité aux clients pour le personnel, • disponibilité de place de parking, • accessibilité à des établissements complémentaires
Monnoyer-Longé (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • potentiel de clientèle, • milieu d'entreprises, • accessibilité en voiture, • taxes locales • voies de communication, • images, • main d'œuvre qualifiée, • main d'œuvre bon marché, • grandes entreprises, • environnement, • technique, • prix de l'immobilier
Boulianne et al., (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • accès aux clients, • accès pour les clients, • accès automobile pour le personnel, • qualité de l'immeuble, • prix du terrain et coût de location, • environnement agréable, • surface disponible suffisante, • site prestigieux

Source : adapté de Aguiléra-Bélanger (2001)

1.6.2.3 LA «PÉRIPHÉRISATION» DES SERVICES AUX ENTREPRISES

La «périphérisation» des services aux entreprises est un processus relativement récent. Elle est aussi moins importante que celle qui a lieu dans le secteur manufacturier (Coffey, Drolet, 1993). Elle n'est pas homogène à cause de la concentration dans quelques pôles (Zuliani, 1996) et varie selon les villes et selon le type de services. Par exemple, à Grenoble, les services aux entreprises sont principalement situés près de zones d'influence industrielle. À Barcelone, les établissements de services aux entreprises affichent en périphérie une préférence nette pour les communes industrielles. Baro et Soy, 1993 (1993, voir Aguilera-Belanger, 2001) constatent que dans le cas de la Suisse romande, la taille des communes périphériques a un rôle important. En effet, plus les communes sont de grande taille, plus elles attirent les services aux entreprises (Boulianne et al. 1995). May (2000-b) souligne que les choix de localisation intra-urbaine privilégiés par les services aux entreprises sont les sites qui n'ont pas été marqués par l'activité industrielle. Pour plusieurs auteurs (Benard et al., 1999; Boulianne et al., 1995; Coffey et al., 1996-b; Matthew, 1993; Orfeuil, 2000; Zuliani, 1996), la baisse relative du poids du centre suite à la «périphérisation» des services, ne signifie pas un affaiblissement de son attraction ni de son influence.

1.6.2.4 LE RÔLE DES TECHNOLOGIES DANS LA LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES

Les mutations technologiques ont une grande influence sur les stratégies de développement et de décroissement spatial des entreprises de services. En effet, ces mutations ont un impact majeur sur le cycle de vie des services aux entreprises. Celles-ci créent un lien étroit entre la croissance et la dynamique spatiale.

Auparavant, l'accroissement des revenus et la législation influençaient beaucoup plus les dynamiques de localisation des entreprises de services que leur modèle d'organisation et leur développement technologique. De nos jours, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication modifie cette situation et permet une évolution de la structure du secteur des services aux entreprises (Monnoyer et Philippe, 1998). Quel est donc l'impact de l'insertion de l'informatique et des technologies de l'information dans les entreprises de services-conseils aux entreprises ?

L'analyse informatique repose sur la définition de tâches élémentaires. Le traitement de ces tâches constitue des sous-programmes indépendants les uns des autres. L'agrégation de ces sous-programmes permet le traitement de plusieurs problèmes globaux distincts. La mise en œuvre d'une pareille analyse dans la phase de conception des services aux entreprises exhorte à décomposer le service en phases distinctes dont la production et la mise à disposition font l'objet de traitements séparés. Ainsi, l'analyse informatique favorise la construction de «modèles» de traitement qui intègrent, sous forme d'inconnues dont la valeur n'est pas fixe, les variables qui affectent le problème étudié. L'utilisation d'une telle méthode d'analyse dans la phase de conception des services aux entreprises incite à prévoir leur adaptation à des demandes proches les unes des autres dans le besoin qu'elles expriment, mais différentes quand à la valeur des variables qu'elles mettent en jeu.

L'insertion d'une telle technologie peut permettre aux services de garder leur caractère modulable en fonction des besoins du client. Toutefois, il pourrait perdre sa forme «produit-unique» non reconductible et son aspect bien immatériel non décomposable. Il devient rééritable à l'identique. Cette nouvelle possibilité permet d'envisager la conception de services standards qui bénéficient de la réduction de coûts qu'entraîne l'apparition des économies d'échelle au cours de la production.

L'orientation vers une standardisation des services et leur reproduction multiple déplace ainsi le problème de la personnalisation du service et valorise la recherche d'une extension de la taille des marchés. C'est dans cette perspective que Monnoyer et Philippe (1988), montrent qu'elle fait disparaître plusieurs facteurs agissant sur la dispersion du secteur. Par l'accélération du transport de l'information (téléinformatique, courrier électronique); par la possibilité d'analyser et de traiter à distance (télétraitement) et enfin par la possibilité du travail conjoint de plusieurs professionnels à distance (télécopie), le développement des techniques de communication modifie la perception des distances et par conséquent agit sur les facteurs de localisation.

Ainsi, le développement technologique contribue à l'atténuation du besoin de proximité. Pour certains auteurs, (Monnoyer et Philippe, 1988), cette transformation dépend de la nature des informations pour traiter une information de fonctionnement (gestion courante) ou bien de développement (information de renseignements), la communication lors de la transmission peut être menée à bien, soit par un contact téléphonique, ou bien peut nécessiter une rencontre personnelle entre les cocontractants. Dès lors, l'efficacité du producteur de services professionnels se manifeste dans sa capacité à adopter et à faire adopter le moyen de communication qui, à satisfaction des parties, préserve son indépendance vis-à-vis de la localisation géographique de son client.

L'innovation technologique dans les services professionnels aux entreprises a des conséquences sur la nature même de la prestation. Daniels (1988) souligne qu'à la différence de l'industrie qui travaille sur des biens, les services opèrent sur des personnes qui échangent de l'information (activités d'études de conseils, de contrôle) et/ou de l'énergie (activités de faire).

Il devient essentiel de tenir compte des particularités de la fonction de production des services professionnels et de la structure d'entreprises. La participation du client dans l'acte de production (Langeard et Eiglier, 1988) peut se traduire par l'exercice d'une fonction de spécification (diagnostic), de coproduction (étude), de commercialisation (bouche à oreille), de contrôle de la qualité du service rendu. Le client peut participer sur le mode physique (self service) ou intellectuel. L'entreprise de services professionnels adapte alors son mode de communication à la forme de participation du client (intensité, phases d'intervention). L'autre particularité est constituée par l'existence d'étapes dans la production des services. Le service doit être conçu, produit et mis à disposition.

Les technologies de l'information en s'insérant dans le processus de production des services professionnels peuvent entraîner une certaine décomposition ou une objectivation de tous les éléments constitutifs du service. Elles n'auront pas le même impact si leur action concerne la phase de mise à disposition, de production ou de conception du service ou si elles sont utilisées pour l'administration de l'entreprise (Monnoyer et Philippe, 1988). Tous les éléments confèrent une malléabilité particulière à l'organisation des entreprises de services, fondement de leurs orientations stratégiques.

1.6.3 LE COMPORTEMENT DE LOCALISATION SELON LE TYPE DE SERVICES

Les services aux entreprises sont donc très hétérogènes. Cette hétérogénéité a des conséquences sur leurs comportements de localisation (Illeris, Sjøholt, 1998; Gad, 1985). La plupart des auteurs considèrent que l'amélioration des systèmes de télécommunications permet de décentraliser les tâches les plus routinières auparavant

réalisées au sein des entreprises de services, mais la majorité de ces opérations dites de *back office* demeurent dans les zones urbaines. Toutes les analyses s'accordent pour reconnaître que les services supérieurs (ou de haut niveau) sont largement plus concentrés que les services standards et qu'ils sont de surcroît plutôt localisés au centre. On constate aussi des différences selon les villes. Par exemple, Bailly et Boulianne (1993) constatent, dans le cas de Dijon et Grenoble, une division sociale et spatiale dans les services. Cette division se traduit par une dissociation forte des fonctions, le tertiaire de haut niveau demeurant central. À Madrid, en Espagne, certains services, comme le conseil et la publicité, sont localisés à près de 90 % dans la commune-centre (Cuadrado-Roura, Del Rio Gomez, 1992). Cette concentration est aussi présente à Barcelone (Baro et Soy, 1993). Aux États-Unis, la situation est différente. O'huallachain et Reid (1992) soulignent, à partir d'une étude portant sur 74 grandes métropoles américaines, que les activités juridiques, la publicité, la comptabilité et le conseil demeurent localisés dans les centres, mais que l'ingénierie et la programmation de logiciels se localisaient dans les *magnet areas* (Stanback 1991) ou *edge cities* (Gareau 1991), souvent en concurrence directe avec le quartier des affaires de la ville-centre pour le tertiaire moteur.

Ces quelques exemples montrent que la périphérisation varie d'un contexte à l'autre et ne concerne pas que les services standards. Ce qui confirme la complexité des logiques spatiales des choix de localisation. La diffusion des services aux entreprises en périphérie renvoie à deux hypothèses (Coffey et al. 1996-b): soit ces activités tendent effectivement à quitter le centre, parce que ce dernier perd de son attraction (cf. par exemple le rôle des déséconomies externes), et parce que d'autres sous-espaces métropolitains le concurrencent, soit la très forte croissance de ce secteur permet simultanément son développement dans certains sous-espaces périphériques, en même temps que la poursuite d'une forte croissance centrale, voire même un renforcement de la spécialisation du centre dans ce domaine (Gad, 1985; Goldsmith, 1991).

Le fait que les services aux entreprises soient attachés à la localisation centrale signifie possiblement qu'ils sont sensibles à des avantages d'agglomération. Il semble donc logique de penser que ces activités, au sein de l'espace périphérique, cherchent à se reconcentrer dans un ou plusieurs pôles, plutôt qu'à se diffuser, comme l'ont fait les services aux personnes (Mignot, 2000).

Au total, les modalités de contact et de déplacement du client ou du prestataire, l'importance du processus de coproduction et du degré de copilotage, le degré de standardisation du service ou l'importance (et le contenu) des contacts dans les différentes phases de production, la fréquence des besoins en services, le type de clients (PME, grandes entreprises), la position des services dans leur cycle de vie sont des caractéristiques qui sont à la base des contraintes majeures de localisation en influençant le besoin de proximité entre la clientèle et les prestataires. Ainsi, selon Jouvaud (1995), la proximité serait d'autant plus recherchée que c'est le client qui se déplace chez le prestataire, que celui-ci est de petite taille ou en situation d'infériorité technique, que le service est permanent et non standardisé, impliquant une coproduction et un copilotage important. Au contraire, lorsque le service peut être dispensé en tout ou en partie par les moyens de communications, qu'il est relativement standardisé, qu'il correspond à un recours occasionnel et que les interactions liées à la coproduction sont faibles, l'entreprise peut se dégager de la contrainte de proximité de la clientèle. Ceci nous amène à nous interroger sur l'effet de la proximité dans la localisation des entreprises spécialisées dans le conseil en gestion dans le contexte spécifique de Montréal. En même temps, nous nous interrogeons sur le type de proximité qui intervient dans la relation entre ces entreprises et leurs clients. Ce sont les questions qui orienteront notre recherche empirique.

2 LA PART DES ENTREPRISES DE CONSEILS EN GESTION DANS LES SERVICES AUX ENTREPRISES AU CANADA, AU QUÉBEC ET À MONTRÉAL

La structure industrielle d'une ville évolue sous l'effet conjugué de divers facteurs, tant internes qu'externes. Parmi les plus marquants, nous pouvons citer la démographie, les mutations technologiques, les modalités de régulation, la concurrence internationale, l'engagement des divers acteurs, ce sont tous des facteurs qui président à la reconversion économique d'une ville. Ces mutations ont énormément influencées l'économie montréalaise depuis les années 1980 (Polèse, 1990; Manzagol et Bryant, 1998; Tellier, 1997; Coffey, 1999; Shearmur et Terral, 2002; Fontan, Klein et Tremblay, 2005) ainsi que l'économie des autres métropoles du Canada et marquent leur évolution (Coffey, 1994). Plusieurs indicateurs indiquent les transformations survenues au sein de la structure industrielle de Montréal. La structure de l'emploi et du PIB, la répartition des entreprises, la taille des établissements sont, selon, nous des indicateurs disponibles et pertinents pour les étudier. Ces indicateurs indiquent que l'économie de la métropole québécoise s'est transformée reposant progressivement sur le secteur des services. Dans ce chapitre, nous aborderons le poids économique des services dans les économies canadienne, québécoise et montréalaise, en focalisant sur les services conseil, et ce afin de mieux situer le contexte dans lequel évoluent les services conseil en gestion.

2.1 LA TERTIARISATION DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE, QUÉBÉCOISE ET MONTRÉALAISE

Cette section portera d'abord sur la tertiarisation de l'économie canadienne, ensuite, nous présenterons le poids des services dans l'économie du Québec dans son ensemble et enfin nous porterons un regard plus particulier sur la tertiarisation de l'économie montréalaise.

Au Canada, comme dans la plupart des autres pays de l'OCDE, le secteur des services occupe une place qui transcende les autres secteurs économiques. Selon les données de Statistique Canada, les services regroupent près des trois quarts de tous les emplois et la plupart des nouveaux emplois se créent dans le secteur des services. Depuis plusieurs années, les pertes et la création d'emplois se soldent par un gain net d'emplois au Canada. Pendant que des emplois se perdent dans le secteur manufacturier, des millions de nouveaux emplois sont créés par des industries de services (tableau 2-1 et tableau 2-2). En effet, entre 2004 et 2008, parmi toutes les branches d'activités au Canada, le secteur des services est celui qui a créé le nombre d'emplois le plus élevé, passant d'un peu moins de 12 millions en 2004 à plus de 13 millions en 2008. Au cours de la même période, le secteur de la fabrication n'a cessé de décroître, passant de deux millions deux cents mille à moins de deux millions. Le secteur des services affirme donc sa domination par rapport aux autres activités économiques, passant de 74% en 1999 des emplois à 76,4% en 2008 (Tableau 2-2). Le renforcement du secteur des services dans l'économie canadienne se confirme aussi selon son poids dans le PIB. Ainsi, en 2008, 70% du PIB au Canada dépend du secteur des services (voir tableau 2-3).

Tableau 2-1 Emplois au Canada par secteur d'activité de 2004 à 2008 (en 000)

Secteur	Années				
	2004	2005	2006	2007	2008
Agriculture	326,0	343,7	346,4	337,2	327,0
Foresterie, pêche, mines et extraction de pétrole et de gaz	286,6	306,4	330,1	339,3	340,1
Fabrication	2 292,1	2 207,4	2 117,7	2 044,9	1 970,3
Secteur des services	11 957,2	12 167,3	12 498,4	12 873,5	13 104,5

Source: Enquête sur la population active, Statistique Canada

Tableau 2-2 Le pourcentage des emplois au Canada par secteur en 1999 et en 2008

Secteurs	Pourcentage des emplois en 1999	Pourcentage des emplois en 2008
Services	74,0	76,4
manufacturier	15,3	11,5
primaire	4,5	3,9
Services publics	0,7	0,9
Construction	5,5	7,2
Total	100,0	100,0

Source : Statistique Canada, Données révisées en janvier 2009, Direction de l'analyse économique, MDEIE.

Tableau 2-3 Le pourcentage du PIB du Canada par secteur en 2008

Secteurs	Pourcentage du PIB
Services	70,5
manufacturier	14,3
Primaire	6,6
Services publics	2,5
Construction	6,1
Total	100,0

Source : Statistique Canada, Données révisées en janvier 2009, Direction de l'analyse économique, MDEIE.

Le renforcement du secteur des services est un révélateur de la mutation de

l'économie canadienne en une économie basée sur le savoir. Le niveau de qualification des emplois a augmenté, ce qui se traduit par une demande accrue de ressources humaines qualifiées. Cependant, au plan des exportations, le Canada n'exploite pas tout son potentiel. En effet, les services ne représentent que 13% des exportations canadiennes, en deçà de la moyenne mondiale qui est de 19%. Ceci indique qu'une partie de la force du secteur des services relève des activités qui concernent les services aux personnes et non pas de celles que l'on peut classer dans le tertiaire moteur.

L'économie du Québec affiche une situation similaire à celle du Canada en ce qui concerne la place des services dans son économie. En effet, au niveau de l'emploi, le secteur des services y occupe une place importante. Le nombre d'emplois est passé de 73,6% en 1997 à 76,1% en 2006 (tableau 2-4). Quant à l'importance des services dans le PIB du Québec, en 2003, l'industrie des services représentait 67% du PIB québécois. En 2008, ce pourcentage est passé à 70% (voir le tableau 2-5).

Tableau 2-4 Importance relative des activités économiques dans l'emploi total au Québec (%)

Activité économique	1997	2001	2004	2005	2006
Industries productrices de biens	26,4	25,8	24,8	24,9	23,9
• Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	1,6	1,4	1,6	1,7
• Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1,3	1,1	1	1	1
• Services publics	1	0,9	0,9	0,9	0,8
• Construction	3,9	4	4,5	4,8	4,9
• Secteur manufacturier (fabrication)	18,2	18,3	17,1	16,6	15,4
Industries productrices de services	73,6	74,2	75,2	75,1	76,1
Ensemble des industries	100	100	100	100	100

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, CANSIM, tableau 282-0008.
 Compilation : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales 5 juillet 2007.

Tableau 2-5 Les emplois et le PIB dans l'industrie des services au Québec et en Ontario

Indicateurs	Québec	
	2003	2008
Le montant du PIB (M\$)	145 315	173 202
La proportion du PIB (%)	67,0	69,8

Sources: CANSIM, matrices 3461, 3460, 3463, 3462, 3450; Note : Données révisées en janvier 2009.
 Direction de l'analyse économique, MDEIE

L'importance de plus en plus grande du secteur des services se manifeste par la présence de nombreuses entreprises qui jouent un rôle déterminant dans l'économie du Québec. En considérant les plus grandes entreprises québécoises de tous les secteurs d'activités, on constate que parmi les 50 premières, 30 sont des entreprises du secteur tertiaire et que, parmi les 20 qui sont en tête, seulement 2 entreprises ne sont pas du secteur des services (selon le classement des 500 plus grandes entreprises du Québec du journal les Affaires). À elles seules, les 25 plus grandes entreprises de services procurent du travail à plus de 217 000 personnes au Québec.

Cette tendance à l'augmentation de la part des services dans l'économie aux dépens des autres secteurs, notamment du secteur manufacturier, généralisée dans l'ensemble des provinces et des villes canadiennes, est bien présente à Montréal avec, cependant, quelques nuances. Comparativement aux autres métropoles du Canada et aussi du continent, Montréal est plus manufacturière, et ce malgré le processus de délocalisation massive de l'entreprise manufacturière montréalaise (Coffey et Polèse, 1999 : Shearmur et Terral, 2002). Ceci pourrait être dû à des choix stratégiques faits dans les années 1980 et au rôle joué par la collectivité locale dans la défense des emplois industriels (Hamel, 1991; Morin, Latendresse et Parazelli, 1994; Fontan, Klein et Tremblay, 2005).

Malgré cet état de fait, le secteur manufacturier a perdu beaucoup de poids au profit des services. Entre 2000 et 2005, Montréal a perdu 16 100 emplois dans le secteur manufacturier, alors que, dans la même période, le secteur du commerce a créé 27 500 nouveaux emplois. L'information, la culture et les loisirs, les services aux entreprises et la construction ont également été très créateurs d'emploi avec respectivement 15 900, 14 200 et 10 100 emplois créés. En 2005, le secteur manufacturier a encore perdu 7 600 emplois à cause de la force du taux d'échange et la compétition féroce à l'échelle internationale provenant d'économies émergentes comme la Chine et l'Inde. Au même moment, le secteur des services a créé 14 200 emplois.

La localisation à Montréal des entreprises de services telles que Reebok qui a annoncé la délocalisation de son siège social de Toronto à Montréal, SAP Labs qui a doublé son équipe de concepteurs de logiciels, et Ubisoft qui prévoit créer 1 000 nouveaux emplois d'ici 2010, compense les pertes du secteur manufacturier. Ainsi, malgré les pertes enregistrées dans le secteur manufacturier, le taux d'activité des

montréalais a atteint 66,3 % en 2006, une performance très supérieure au 59,6 % observé en 1995. La crise économique qui s'est amorcée en 2008 semble accélérer la perte d'emplois dans certains secteurs clés de la fabrication, notamment les secteurs forts en main-d'œuvre et ceux liés aux ressources naturelles, mais aussi ceux à haute valeur ajoutée, tels l'aéronautique par exemple, rendant la part des services dans l'économie québécoise et montréalaise, encore plus importante. Mais cela affecte aussi le secteur des services, notamment les services aux entreprises, qui nous intéressent particulièrement dans le cas de cette recherche.

2.2 LES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE, QUÉBÉCOISE ET MONTRÉALAISE

Les services aux entreprises sont importants pour l'économie. Leur relation dynamique avec les autres secteurs industriels, leur impact sur la création d'avantages concurrentiels (prix moindre, meilleure qualité et mondialisation), leur contribution au développement du savoir et à l'innovation favorisent la croissance de l'emploi et améliorent la compétitivité des villes. C'est dans cette optique que nous les présenterons dans cette section.

La présence des travailleurs autonomes est particulièrement marquée dans l'industrie des services aux entreprises où ils représentent 32% des emplois (comparativement à une moyenne de 16,6% pour l'ensemble de l'économie) à l'échelle de l'Amérique du Nord. À l'échelle canadienne, les deux tiers (63%) des exportations de services aux entreprises sont à destination du marché étatsunien. Parmi les principales exportations de services figurent les services divers aux entreprises (y compris l'outillage), les services de communication, de recherche et de développement et les services informatiques.

Dans le cas du Québec, parmi les entreprises de services, les services aux entreprises sont ceux qui contribuent le plus à la richesse par rapport aux autres industries de service. Par rapport à l'ensemble des activités de service, les services aux entreprises assurent 33% des emplois et 57% du PIB. Les finances, les assurances, l'immobilier et la location n'emploient que 7% de la main-d'œuvre, mais contribuent pour 26% du PIB. Les services gouvernementaux représentent environ 33% des emplois et 26% du PIB. Les soins de la santé et l'assistance sociale emploient 16% de toute la main-d'œuvre du secteur des services. Les services aux consommateurs représentent environ 34% des emplois et 17% du PIB relatif au secteur québécois des services. Le commerce de détail assure 17,2% des emplois et contribue pour 9,1% du PIB (voir le tableau 2-6).

Tableau 2-6 Contribution au PIB et à l'Emploi des différents types de services au Québec en 2003

Type de service	PIB (%)	Emploi (%)
services aux producteurs		
Commerce de gros	8,5	5
Transport et entreposage	6,2	6
Industrie de l'information et industrie culturelle	6,5	3,1
Finance, assurances, immobilier et location	25,8	7
Services professionnels, scientifiques et techniques	5,9	7,8
Gestion d'entreprises, services administratifs et de soutien	3,6	4,2
Total services aux producteurs	56,5	33,1
Services gouvernementaux		
Services d'enseignement	7,1	9,2
Soins de santé et assistance sociale	9,9	15,9
Administrations publiques	9,3	7,9
Total services gouvernementaux	26,3	33,0
Services aux consommateurs		
Commerce de détail	9,1	17,2
Arts, spectacles et loisirs	1,6	2,6
Hébergement et restauration	3,0	8,0
Autres services, sauf les administrations publiques	3,6	6,1
Total	17,3	33,9

Source : Statistique Canada et Ministère du développement économique de l'Innovation et de l'exportation, 2007

La compilation et le traitement des informations réalisés en janvier 2009 par la Direction de l'analyse économique du MDEIE permettent de constater qu'entre 2007 et 2008, tous les différents types de services au Québec ont connu un accroissement de leur valeur. Le commerce de détail est l'activité qui a connu la plus grande augmentation en valeur en 2008 avec un taux de 4,4%, mais la croissance des services à la production n'est pas négligeable, notamment en ce qui concerne le sous secteur finances, assurances, immobilier et location (voir tableau 2-7).

Tableau 2-6 Contribution en valeur au PIB des différents types de services au Québec en 2008

Type de service	Valeur (000 000\$)	Variation en %
services aux producteurs		
Commerce de gros	13 338,0	0,6
Transport et entreposage	10 489,8	1,0
Industrie de l'information et industrie culturelle	9 668,4	1,0
Finance, assurances, immobilier et location	42 802,6	2,4
Services professionnels, scientifiques et techniques	11 083,8	1,6
Gestion d'entreprises, services administratifs et de soutien	6 575,3	0,4
Services gouvernementaux		
Services d'enseignement	12 983,2	2,3
Soins de santé et assistance sociale	18 319,5	2,4
Administrations publiques	15 857,4	2,2
Total services gouvernementaux		
Services aux consommateurs		
Commerce de détail	16 722,4	4,4
Arts, spectacles et loisirs	2 790,5	0,1
Hébergement et restauration	5 714,0	2,4
Autres services, sauf les administrations publiques	9 730,8	-1,2

SOURCE: Institut de la Statistique du Québec, compilation et traitement Direction de l'analyse économique, MDEIE, 2009.

2.3 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE

Nous analyserons maintenant la situation plus spécifique des industries de services-conseils en gestion. Ces entreprises constituent avant tout un service professionnel. L'expression «service professionnel» ne se prête pas facilement à une définition précise, car il ne semble pas possible d'utiliser pour ce faire des critères internationaux uniformes et bien établis (Aubrey 1972, Evert, 1981, voir Flipo, 1984). Toutefois, dans le cadre de notre étude, les critères de la définition d'un service professionnel seront ceux de Flipo (1984) : 1) un service produit par un personnel qualifié dans une perspective de résolution de problème, 2) faisant l'objet d'un cahier de charges fourni par le client au prestataire (ou élaboré entre eux), 3) fourni par des entreprises indépendantes des fournisseurs d'autres services ou de biens. Nous présenterons d'abord le portrait des entreprises de services-conseils pour l'ensemble du Canada.

Selon une enquête effectuée par Statistique Canada et Industrie Canada, en 2001, au début des années 2000, les entreprises de services de conseils au Canada ont exporté pour 717 millions de dollars de services (en 2001), non seulement aux États-Unis, mais aussi à des clients dans plusieurs autres pays, et ce en dépit de la baisse des exportations observée alors dans les autres secteurs de l'économie canadienne. Plus de 220 millions de dollars de services ont été vendus à des clients qui sont en dehors des États-Unis. Les clients de l'Asie et de l'Europe ont dominé dans cette tranche, avec plus de 140 millions de dollars.

En particulier, les entreprises de services de conseils en gestion ont représenté 570 millions de dollars, soit 81 % des services exportés. Leurs revenus ont atteint 8,0

milliards de dollars. Les services de conseils en gestion représentaient 81,6 % des revenus d'exploitation du secteur des services, 80,6% des salaires et traitements versés, 78,8 % des effectifs professionnels, 61,2 % des effectifs techniques et 77,6 % de l'emploi total dans le secteur (voir le tableau 2-7). Du fait qu'il s'agit d'un secteur à base de connaissances, qui vend des services plutôt que des biens, les salaires constituent la principale dépense d'exploitation de ces entreprises. Les honoraires versés aux sous-traitants ainsi qu'aux experts contribuent encore davantage à faire augmenter les coûts des connaissances mises à la disposition des clients.

Les salaires moyens versés par le secteur des services de conseils étaient de 58 000 \$. Toutefois, les 20 entreprises principales versaient des salaires moyens de 88 000 \$. La proportion des salaires du secteur était de 20 %, alors que ces entreprises n'employaient que 12 % de l'effectif. Le reste du secteur versait des salaires moyens de 50 000 \$ par année. Les salaires annuels moyens pour les services de conseils en gestion étaient de 44 144 \$ (Tableau 2-8).

Tableau 2-7 Proportion des revenus, des salaires et du personnel des entreprises de service de conseils au Canada par sous-secteur en 2001

Les sous-secteurs	Revenu d'exploitation	Salaires versés	Employés professionnels	Employés techniques	Emploi total
Conseils en gestion	81,6 %	80,6 %	78,8 %	61,2 %	77,6 %
Conseils en environnement	7,5 %	9,0 %	9,7 %	22,5 %	10,9 %
Conseils scientifiques et techniques	10,9 %	10,4 %	11,5 %	16,3 %	11,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Compilation de Statistique Canada par Industrie Canada 2001.

Tableau 2-8 Salaires moyens payés dans l'industrie de services conseil au Canada en 2001

Type de services	Salaire moyen
Éditeurs de logiciels	56,197 \$
Architecture, génie et services connexes	52,299 \$
Services de recherche et de développement scientifiques	47,158 \$
Services professionnels, scientifiques et techniques	46,027 \$
Services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques	44,144 \$

Source : Statistique Canada et Industrie Canada 2001

Des données provinciales sont disponibles au sujet des services de conseils en gestion (SCIAN 54161), ce qui permet de mieux comprendre la réalité de ce secteur au Québec. Selon les données les plus récentes, au Québec la rémunération globale des salariés est passée de 5986 millions de dollars (CAD) en 2001 à 8326 millions en 2008. Au cours de la même période, la rémunération hebdomadaire moyenne des salariés qui était de 783\$ en 2001 est passée à 902\$ en 2007 (voir tableau 2-9).

Tableau 2-9 Rémunération des salariés des Services professionnels, scientifiques et techniques au Québec en 2001, 2006 et 2007

Les indicateurs	2001	2007
Rémunération des salariés (en million de \$)	5 986	8 326
Rémunération hebdomadaire moyenne des salariés (\$)	782,66	901,76

Source : Institut de la Statistique du Québec, Le Québec chiffres en main édition 2009 page 43

Les données disponibles en 2009 permettent de comparer le nombre d'établissements de services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques en fonction de la taille pour l'ensemble du Canada et pour le Québec en 2008. On peut voir qu'en général, ce qui domine ce sont les entreprises de petite taille, la large majorité employant entre 1 et 4 personnes, mais que dans l'ensemble, la répartition par classes selon la taille indique que les entreprises dans la province du Québec tendent à être plus grosses que la moyenne canadienne. Plus la taille augmente, plus

la part des entreprises québécoises dans l'ensemble canadien augmente.

Tableau 2-10 Établissements de services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques selon la taille au Canada et au Québec en 2008.

Nombre d'emplois	Canada		Québec		
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Part du total canadien
1-4	88974	74,35	15011	69,41	16,9
5-9	15014	12,55	3232	14,94	21,5
10-19	8446	7,06	1817	8,40	21,5
20-49	4791	4,00	1029	4,76	21,4
50-99	1403	1,17	285	1,32	20,3
100-199	605	0,51	143	0,66	23,6
200-499	325	0,27	78	0,36	24,0
500 et plus	116	0,10	33	0,15	28,5
Total	119674	100,00	21628	100,00	18,1

Source : Calcul selon les données de Statistique Canada, Structure des industries canadiennes, décembre 2008

2.4 LES SERVICES-CONSEILS EN GESTION DANS L'ÉCONOMIE MONTRÉALAISE

Dans la classification que nous avons adoptée au premier chapitre, nous avons indiqué que selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (54) comprend les services-conseils en gestion (54161); les services-conseils en environnement (54162) et les autres services-conseils scientifiques et techniques (54169). Notre étude est consacrée aux services-conseils en gestion (54161). Les données de Statistique Canada sur les établissements de services en gestion nous permettent de mieux connaître ce secteur dans la région administrative de Montréal ainsi que son évolution entre 1998 et 2006.

Tableau 2-11 Établissements de services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques de la région administrative de Montréal entre 1998 et 2006.

Année	Nombre d'établissements	Taux de Variation
1998	1 385	-
1999	1 488	7%
2000	1 655	10%
2001	1 713	3%
2002	1 696	-1%
2003	1 649	-3%
2004	1 612	-2%
2005	1 580	-2%
2006	1 451	-9%

Source : Les données de base proviennent de Statistique Canada 2007

À partir des données de Statistique Canada (2007), nous avons calculé les taux de variation du nombre d'établissements de services de conseils en gestion et de conseils

scientifiques et techniques de la région administrative de Montréal entre 1998 et 2006 (voir tableau 2-12). Nous constatons une tendance à la baisse du nombre d'établissements entre 2002 et 2006. Avant cette période, le nombre d'établissements était en constante croissance, passant de 7% entre 1998 et 1999 pour atteindre un sommet de 10% entre 1999 et 2000. La tendance à la baisse constatée à partir de 2001 peut être due à la convergence de plusieurs facteurs, dont notamment une certaine concentration des entreprises et l'éclatement de la bulle technologique au début des années 2000.

Pour compléter notre analyse, nous présentons dans le tableau 2-13 les établissements de services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques selon la taille dans la région administrative de Montréal entre 1998 et 2006. Les données mettent en exergue une tendance à la décroissance du nombre d'établissements de petite taille et à la croissance des entreprises de plus grande taille. Ceci est très clair si on fait exception de l'année 2006, qui ne correspond pas à la tendance générale.

Tableau 2-12 Établissements de services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques selon la taille dans la région administrative de Montréal entre 1998 et 2006.

Année	Total des établissements	Taille de l'établissement							
		1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500+
1998	1 385	958	173	134	79	31	7	2	1
1999	1 488	1 009	192	149	89	33	13	2	1
2000	1 655	1 124	207	151	108	46	15	2	2
2001	1 713	1 206	185	156	103	45	10	8	0
2002	1 696	1 194	197	145	103	37	11	9	0
2003	1 649	1 182	196	136	89	27	9	10	0
2004	1 612	1 148	210	126	83	25	9	11	0
2005	1 580	1 136	199	113	83	31	7	10	1
2006	1 451	1 106	145	95	68	23	9	5	0

Source : Statistique Canada 2007

On peut donc conclure que les entreprises de conseils en gestion ont une part importante dans les entreprises de conseils en général, et que leur croissance accompagne, voire renforce la croissance générale des services et leur part dans l'économie. Les entreprises de conseils en gestion sont bien présentes au Québec et à Montréal et leur renforcement constitue une donnée importante des mutations traversées par la métropole. Elles se distinguent d'ailleurs de la moyenne canadienne parce que leur taille a tendance à être plus grande. Dans le cas particulier de Montréal, elles croissent et se concentrent, ce qui justifie l'intérêt d'en faire l'objet d'une étude approfondie. C'est l'objet de notre recherche dont les résultats seront présentés dans les prochains chapitres.

3 MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre consacré à la méthodologie, nous présenterons d'abord nos questions de recherche, ensuite nos hypothèses, puis notre méthode de cueillette d'informations empiriques et notre méthode d'analyse des données dont nous sommes servis pour étayer nos hypothèses. Nous expliquerons aussi en quoi et dans quelles conditions les données de cette étude sont fiables, valides et généralisables. Nous présenterons à la dernière section les tests de signification statistique que nous avons appliqués.

3.1 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous avons montré que les services aux entreprises sont caractérisés par un certain nombre de spécificités. L'absence de rupture entre le producteur de services et son utilisateur ainsi que la participation (à des degrés divers) du client à la réalisation du service sont deux éléments qui font croire que les rencontres face-à-face entre l'offreur et le demandeur sont importantes. Ainsi, peut-on penser que ces activités sont amenées à s'implanter à proximité de leurs clients et que l'introduction des technologies de l'information et de communication modifie peu cette contrainte (Cappelin, 1989). Toutefois, ceci peut dépendre du type de service. Il est ainsi indispensable d'établir des distinctions parmi les conseillers en gestion selon le contenu de la prestation (services supérieurs ou au contraire standards) (Barcet et Bonamy, 1993), ou encore selon la structure du marché (Esparza et Krmenec, 1994).

Partant du constat que les entreprises de services aux entreprises sont concentrées sur le territoire urbain, notre recherche sera orientée par la question suivante: la localisation des entreprises de conseils en gestion influence-t-elle ou est-elle

influencée par le besoin d'établir des relations de confiance avec leurs clients et, si oui, est-ce que c'est le cas pour toutes les entreprises?

La réponse à cette question sera élaborée autour des questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques principales des entreprises de conseils en gestion à Montréal ?
- Est-ce que les relations de face-à-face nécessaires à l'établissement d'une relation de confiance ont une forte importance dans la dispensation des services-conseils ?
- Quels sont les facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de conseils ?

Les réponses à ces questions nous permettront d'analyser d'abord les caractéristiques des entreprises de services-conseils en gestion elles-mêmes, ensuite la territorialité de leurs liens avec leurs clients et enfin les facteurs explicatifs de leur localisation.

3.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La réponse à notre question de recherche sera inspirée par l'hypothèse que les caractéristiques spécifiques de la relation de conseils entre le conseiller et son client donnent à la proximité une très grande importance et que par le fait même, cela a une influence dans le choix de localisation des entrepreneurs les incitant à se localiser à proximité de leur clientèle.

Cette hypothèse principale se décline en trois sous hypothèses. La première porte sur les activités des entreprises de conseils en gestion qui, selon nous constituent un secteur relativement nouveau et qui, par le fait même implique l'existence d'une

grande variété de situations. En d'autres mots, nous posons l'hypothèse que le besoin diversifié de conseils ressenti par les entreprises fait que les entreprises de conseils en gestion s'adaptent en permanence, ce qui se traduit par un certain manque d'uniformité.

La deuxième sous hypothèse porte sur les caractéristiques mêmes du travail de conseils en gestion, lequel, selon nous, se distingue des autres activités de services, et même des autres activités de services aux entreprises, par l'importance particulière que joue la co-construction du produit, c'est-à-dire du service-conseil. La co-construction du service implique des relations de confiance très fortes, ce qui se traduit par des relations face-à-face très fréquentes.

La troisième sous hypothèse porte sur la localisation des entreprises. Nous soutenons que la proximité exerce une forte influence dans la localisation des entrepreneurs de conseils en gestion, mais que cette influence se fait surtout sentir auprès des entreprises qui ont une clientèle ciblée et locale, les plus grandes entreprises desservant une clientèle variée et internationale étant surtout influencées par l'effet métropolitain.

3.3 LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Notre recherche empirique s'est faite à partir d'une enquête par questionnaire suivie par des études de cas. Le questionnaire a été élaboré par nous en nous inspirant, en partie, de celui appliqué par Aguiléra-Bélanger (2000), qui, à son tour, a été inspiré par celui de Jouvaud (1997), ainsi que par des études menées par Monnoyer et Philippe (1998). Nous avons utilisé aussi notre expérience de 8 années en tant que conseiller en gestion pour bâtir le questionnaire. Le contenu et la forme des questions ont été adaptés aux spécificités de Montréal et à notre problématique de recherche. Le

questionnaire a été élaboré entre le mois de septembre et décembre 2005. Son administration a été faite entre les mois de juin 2005 et février 2006.

Le format et le contenu du questionnaire ont été soumis à un pré-test et à un test. Après avoir établi une version préliminaire du questionnaire, nous l'avons soumis à des spécialistes qui ont bien voulu apporter des commentaires. À la suite de ces commentaires, nous l'avons proposé à des collègues conseillers afin d'obtenir leur avis. Cette étape représente le pré-test du questionnaire : 10 conseillers ont bien voulu participer au test du questionnaire. À la fin de cette étape nous avons débuté son administration à notre échantillon.

La population cible de l'étude se compose de toutes les entreprises de services-conseils en gestion de l'île de Montréal. Afin d'obtenir une liste aussi complète que possible de ces entreprises, nous avons contacté l'Ordre des administrateurs agréés du Québec¹¹. Parallèlement, nous avons consulté des données fournies par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) et par Statistique Canada. Nous avons ainsi pu repérer l'existence de 200 entreprises comportant des établissements et filiales sur l'île de Montréal. Nous avons contacté l'ensemble des entreprises de cette liste. Suite à plusieurs rappels, 52 entreprises ont accepté de recevoir le questionnaire et de participer à l'enquête. Le questionnaire a été transmis par courrier électronique. Cette étape nous a permis d'avoir un portrait des entreprises de services-conseils localisées sur l'île de Montréal. Nous avons pu retenir 51 questionnaires sur les 52 reçus. Le questionnaire rejeté ne couvrait qu'une très petite partie des questions.

¹¹ La mission de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec est d'assurer la protection du public en garantissant le respect des normes et des standards professionnels en administration, en conformité avec son code de déontologie et par le biais des mécanismes prévus au Code des professions. Il favorise auprès des professionnels de l'administration, l'innovation et l'atteinte d'un niveau de compétence supérieur pour qu'ils contribuent de façon proactive et dynamique au développement des entreprises et des organisations. Enfin, il contribue à l'avancement de l'administration, discipline essentielle au développement social et économique du Québec.

Plusieurs raisons motivent le choix de Montréal comme lieu et territoire de cette recherche. L'agglomération de Montréal, demeure le principal foyer entrepreneurial et, en même temps, le principal demandeur de services-conseils aux entreprises au Québec. Montréal concentre les activités du tertiaire supérieur à l'échelle provinciale. Notre étude relative à la localisation du service-conseil qui est une activité par excellence du tertiaire supérieur (nous l'avons déjà montré dans la classification des services) dans le contexte québécois ne pouvait donc se faire que dans le cadre du territoire de la métropole montréalaise.

Nous avons construit une base de données à partir de laquelle nous avons effectué une analyse statistique descriptive. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Ceci nous a permis dans un premier temps de donner un contenu aux différentes variables étudiées et en second lieu d'associer ou de créer des liens entre les différentes variables (les détails des opérations sont en annexe).

L'objectif était de recenser les caractéristiques essentielles de l'entreprise et de sa localisation, mais aussi les raisons de son choix de localisation, afin de vérifier si le besoin de relations de face-à-face influence les choix de localisation. L'analyse statistique nous a permis de dégager trois types spécifiques d'entreprises. Pour mieux comprendre le comportement territorial des entreprises étudiées, nous avons choisi un cas pour chaque type, ce qui nous permet de voir en profondeur l'influence des relations entreprise-client sur la localisation des entreprises. Ces cas ont été choisis pour leur caractère illustratif et leur étude a été réalisée à partir d'un corpus constitué de documents non publiés, plusieurs confidentiels, et de propos recueillis auprès des responsables des entreprises.

3.4 LA FIABILITÉ, LA VALIDITÉ ET LA GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette section est d'expliquer en quoi et dans quelles conditions les données de cette étude sont fiables, valides et généralisables.

3.4.1 LA FIABILITÉ DES RÉSULTATS

Nous avons déjà indiqué que les données primaires de notre recherche ont été prélevées par questionnaire. Mais celles des études de cas ont été obtenues grâce à des entrevues complétées par des analyses documentaires. Pour les études de cas, nous avons privilégié les entrevues semi-dirigées au cours desquelles nous avons adressé aux répondants un certain nombre de questions ouvertes et des questions fermées. Celles-ci ont été fort utiles pour amasser des données factuelles. Ainsi, nous avons établi une grille d'entrevue comportant une douzaine de points. Pour la réalisation de ces entrevues, nous nous sommes basés sur les avis de certains experts dans ce type de démarche méthodologique. Deslauriers (1991) souligne l'importance de non seulement obtenir de l'information dans le cadre de l'entrevue, mais aussi d'établir une relation affective avec les répondants. «plus que les questions elles-mêmes, c'est le climat de l'entrevue qui décidera de la qualité des réponses. La règle d'or de tout intervieweur est l'acceptation inconditionnelle de ce que dit la personne; si le chercheur considère qu'il est important de rencontrer telle ou telle personne et que celle-ci prend le temps de répondre à ses questions, il vaut la peine d'écouter ce qu'elle a à dire». À cet égard, Schatzman et Strauss (1973) ajoutent qu'il n'y a pas de vrai ni de faux au point de départ, mais seulement un chercheur qui cherche à comprendre.

La fiabilité de cette étude repose sur celle de l'instrument de mesure. La fiabilité d'un instrument de mesure réfère à la capacité de cet instrument de donner des résultats constants pour autant que l'objet, le comportement ou l'attitude mesurée ne changent pas. Par exemple, un test d'intelligence sera considéré fiable s'il produit des résultats identiques à chaque fois que l'intelligence d'une même personne est mesurée.

Concernant notre enquête par questionnaire, avant de commencer à recueillir les données auprès des entreprises, nous nous sommes assurés de la fiabilité de nos outils. À cet effet, nous avons consulté deux groupes d'experts : des professionnels gouvernementaux et des chercheurs universitaires.

En somme, la première condition que doit rencontrer un instrument de mesure est la fiabilité. S'il n'est pas fiable, il doit être rejeté. Étant donné la fiabilité avérée de l'instrument de mesure, nous présentons sa validité.

3.4.2 LA VALIDITÉ DES RÉSULTATS

Le questionnaire s'étant avéré fiable, nous avons, avant de l'utiliser dans le cadre de cette recherche, vérifié sa validité, car, la fiabilité est une condition nécessaire, mais non suffisante. Un questionnaire qui vise à mesurer l'ampleur de certains faits n'est valide que s'il mesure adéquatement le concept qu'il est censé mesurer. Il existe deux types de validité : la validité interne et la validité externe.

Le terme de validité interne conçu par Campbell et Stanley (1966) réfère au niveau de confiance que le chercheur peut avoir en la validité de ses résultats, c'est-à-dire

jusqu'à quel point il peut être sûr que les variations de la variable dépendante qu'il a observées sont bien uniquement la conséquence des variations de la variable indépendante. La validité externe d'une recherche vise plutôt le degré de généralisation possible des résultats obtenus, à savoir si ces résultats pourront s'appliquer à d'autres situations, d'autres contextes, d'autres individus que ceux observés dans l'expérience.

Certains auteurs dont d'Amboise et Audet (1996) considèrent que : « Bien qu'idéalement le chercheur désire que sa recherche ait à la fois un haut niveau de validité interne et de validité externe, dans la réalité il doit toujours faire un compromis entre les deux : plus la validité interne d'une recherche est élevée, plus il y aura de chances que son niveau de validité externe soit bas ». Cela peut s'expliquer facilement par le fait que : « Le niveau de validité interne dépend du niveau de contrôle que le chercheur peut exercer sur les variables observées et sur toutes celles susceptibles d'avoir un effet sur la variable dépendante. Or la recherche de contrôle se fait généralement aux dépens du réalisme du contexte expérimental ». L'expérience en laboratoire est indubitablement le type d'investigation qui procure les meilleures conditions de contrôle. Cependant, l'environnement dans lequel s'effectuent les recherches en laboratoire étant très artificiel et loin de la réalité organisationnelle, les résultats obtenus s'avèrent beaucoup moins généralisables que s'ils avaient été obtenus sur le terrain, soit dans l'environnement naturel des phénomènes observés. D'où, notre choix des études de cas. Ces cas sont illustratifs.

Les auteurs d'Amboise et Audet (1996) soulignent qu'au fil des ans, un certain nombre d'instruments de mesure ont été développés par les chercheurs pour mesurer des variables fréquemment étudiées en sciences de l'administration (par exemple la satisfaction au travail, le type d'entrepreneur, le profil décisionnel, les caractéristiques d'un emploi, etc.). Les auteurs indiquent aussi que comme la fiabilité et la validité de

ces instruments de mesure ont déjà été démontrées, le chercheur aura avantage à les utiliser ou, tout au moins, à s'en inspirer en les adaptant au contexte spécifique de sa recherche. C'est dans cette perspective que nous avons adapté les questionnaires de Aguiléra-Bélanger (2000), qui, à son tour, a été inspiré par celui de Jouvaud (1997), ainsi que par des études menées par Monnoyer et Philippe (1998).

Finalement, selon l'auteur, dans ce dernier cas, une mise en garde s'impose : il serait plus prudent de vérifier à nouveau la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure ainsi modifié. C'est pourquoi nous avons effectué une série de consultations préalables.

3.4.3 LA GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS

Dans les étapes d'une recherche, après avoir précisé quelle sera la population étudiée, sont déterminés l'unité d'analyse, la stratégie à adopter pour constituer un échantillon et la taille de cet échantillon. Le terme population réfère à l'ensemble des individus, organisations, événements ou objets à étudier. La population visée est ainsi l'ensemble des entreprises de services-conseils en gestion de l'île de Montréal. L'unité d'analyse d'une population correspond à l'unité dont la population est l'agrégation, dont l'entreprise.

Généralement, la population choisie est trop vaste pour envisager de recueillir des données auprès de tous les éléments de la population. Nous aurions pu donc limiter notre étude à quelques unités de la population, c'est-à-dire à un échantillon. Mais comment choisir un tel échantillon? Il existe deux méthodes pour constituer un échantillon : l'échantillonnage probabiliste et l'échantillonnage non probabiliste.

Un échantillonnage est qualifié de probabiliste s'il utilise toute technique impliquant un tirage au sort donnant à chaque élément de la population une chance connue et non nulle d'être retenue. En principe, un échantillon ainsi constitué possède sensiblement les mêmes attributs que ceux de la population dont il est issu. Ces attributs comprennent notamment la moyenne et l'écart-type. Il faut toutefois comprendre que la moyenne et l'écart-type d'un échantillon sont des estimations de ces mêmes paramètres de la population, ils ne seront jamais tout à fait identiques. Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage probabiliste. La plus connue et la plus répandue est celle de l'échantillonnage aléatoire simple. Cette technique se caractérise par le fait que tous les éléments de la population doivent avoir la même probabilité d'être choisis au hasard.

L'échantillonnage non probabiliste désigne les techniques d'échantillonnage selon lesquelles les éléments d'une population donnée n'ont pas une probabilité connue d'être sélectionnés dans l'échantillon. En conséquence, il n'est pas possible d'évaluer la représentativité des échantillons ainsi constitués. Ainsi en est-il de l'échantillonnage de convenance. Cette technique peu complexe consiste à trouver des sujets qui se portent volontaires pour l'expérience ou l'étude. Les deux avantages de cette technique sont la rapidité de constitution de l'échantillon et le peu de frais à encourir pour ce faire. Son principal inconvénient est la faible généralisation possible des résultats obtenus. L'échantillonnage non probabiliste est approprié lorsque l'objectif est de recueillir des informations préliminaires dans le contexte d'une recherche exploratoire, ce qui est notre cas.

Selon Roscoe (1975) les échantillons de 30 à 500 sujets sont appropriés pour la plupart des recherches, mais d'Amboise et Audet (1996) considèrent que dans les faits il est plutôt exceptionnel qu'un échantillon dépasse 100 sujets. Cela s'explique

pour des raisons pratiques évidentes. Par ailleurs, par rapport à la population enquêtée, les méthodes d'analyse statistiques en vigueur actuellement considèrent que le taux de réponse acceptable est de 25% (Halpenny et Ambrose, 2006, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2007).

Compte tenu de la taille de notre population (200), nous avons opté pour un recensement, et ce, afin d'en maximiser la représentativité. Sur les 200 entreprises que nous avons contactées, 52 ont accepté de répondre au questionnaire, ce qui constitue un taux de réponse de 26%. À la lumière de tout ce qui précède, nous considérons que les données de notre étude sont fiables, valides et généralisables à l'ensemble des entreprises de services-conseils en gestion de l'île de Montréal.

3.5 LES TESTS DE SIGNIFICATION STATISTIQUE

Avant de faire un choix de méthodes d'analyse statistique, nous avons établi un modèle de régression. Pour ce faire, nous avons d'abord regroupé les facteurs de localisations en 3 catégories distinctes (les facteurs exogènes, les déterminants de la polarisation et les facteurs endogènes). Nous avons ensuite déterminé deux groupes de variables explicatives (les facteurs exogènes et les déterminants de la polarisation). C'est ainsi que nous avons obtenu un coefficient de corrélation entre les facteurs endogènes et les facteurs exogènes de 59,40%. Le coefficient de corrélation entre les facteurs endogènes et les déterminants de la polarisation est de 53,60%. Enfin, nous avons formulé une équation de régression qui nous a permis d'analyser l'importance relative des facteurs de localisation et les déterminants de la polarisation.

Cette équation est : $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$

Avec β_0 = la constante,

β_1 = le coefficient des facteurs exogènes,

β_2 = le coefficient des déterminants de la polarisation,

X_1 = les facteurs exogènes,

X_2 = les déterminants de la polarisation et

ϵ = les erreurs ou résidus du modèle

Les résultats du modèle permettent de constater que les facteurs exogènes et les déterminants de la polarisation sont tous ($p < 0,01$) significatifs à 1%. Nous avons constaté que le coefficient de détermination multiple est de 44%. Au même moment, nous avons obtenu un coefficient de détermination ajusté (R-deux ajusté) de 41%.

Tous les paramètres de la régression sont significatifs (avec un risque d'erreur maximum de 1 pour mille). Les coefficients de la régression ont tous des signes positifs. Pour arriver à ce résultat, nous avons transformé toutes les variables nominales et ordinales en échelle. Bien qu'étant un bon indicateur de la robustesse et de la solidité de nos données, ce modèle s'est avéré inapproprié pour répondre aux questions que nous nous sommes posées dans le cadre de cette recherche, nous ne l'avons pas appliqué pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. C'est pourquoi, nous avons appliqué le calcul du Test du Khi-deux (X^2). Mais, auparavant, nous avons compilés les réponses des entreprises à propos de leurs activités de services-conseils en gestion (la planification stratégique, la conception, l'information, la planification financière, la planification organisationnelle, la planification des ressources humaines, les études et la formation), de leurs modes de communication (les contacts directs et personnalisés et les contacts indirects et non personnalisés), au cours des deux phases dans la relation de service (négociation du contrat de service et la réalisation du service). Ensuite, nous avons croisé les modes de communication et de contact avec chacune des activités de conseils. Les résultats de chacun des croisements nous a fourni d'abord un tableau des effectifs et le pourcentage des

entreprises ayant répondu à la question, ensuite un tableau des Tests du Khi-deux comportant la signification asymptotique bilatérale, la signification exacte bilatérale ainsi que la signification exacte unilatérale et enfin un autre tableau des mesures symétriques indiquant selon le type de variable (ordinaire ou nominale), la valeur, l'Erreur standard asymptotique, le T approximé, la Signification approximée et la Signification exacte. Ainsi, les résultats du croisement statistiques nous ont permis d'analyser la relation statistique entre le mode de communication et de contact selon le type d'activité de conseils. Compte tenu de ce que nous voulons démontrer, nous avons constaté que la relation entre ces variables était significative à 95%. Nous avons ainsi retenu dans nos analyses toutes les activités de services-conseils. Ces résultats nous ont permis d'évaluer l'importance du recours aux différents contacts entre l'entreprise et son client au cours de chacune des phases dans la relation de service et pour chacune des activités.

Par ailleurs, pour identifier les principaux facteurs de localisation, les testes statistiques nous ont permis de retenir 24 facteurs de localisation sur les 30 identifiés par les entreprises. Ces 24 facteurs de localisation qui sont significatifs à 5% sont : la situation géographique, les facilités de stationnement à proximité, la localisation de la clientèle; la proximité du marché, la présence d'une clientèle potentielle, la présence d'une clientèle spécifique, la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre, la proximité d'entreprises dynamiques, les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, le prestige de l'adresse, la qualité des locaux, les facilités d'accès pour les véhicules, la disponibilité en terrains et en bâtiments, la qualité des prestations fournies dans l'immeuble, les possibilités d'extension des locaux, le prix de l'immobilier, l'offre immobilière, le transport en commun, les réseaux de communication, les accès aux autres services aux entreprises, l'accès à l'information, les réseaux de télécommunication, le regroupement des activités de l'entreprise et la proximité avec la précédente localisation.

Nous avons croisé chacun des 24 facteurs de localisation qui sont significatifs à 95% avec les deux caractéristiques essentielles de l'entreprise que sont sa taille et son cycle de vie en rapport avec la zone de localisation sur le territoire de l'île de Montréal. Pour la suite de nos analyses, les 24 facteurs de localisation ont été regroupés en 5 grandes catégories: les facteurs liés au milieu, les facteurs de localisation liés à l'emplacement, les facteurs qui sont liés aux coûts de localisation, les facteurs de localisation qui sont liés aux communications et les facteurs liés au corporatisme. Ensuite, nous avons croisé le principal facteur de localisation de chacune des 5 catégories avec la taille et le cycle de vie de l'entreprise en rapport avec les 6 zones de localisation sur le territoire de l'île de Montréal. Donc, pour chaque croisement, nous avons obtenu 3 tableaux différents: un tableau des effectifs, un tableau des Tests du Khi-deux et un autre tableau des mesures symétriques.

Les 6 facteurs de localisation qui ne sont pas avérés significatifs sont : le niveau des taxes locales, la réglementation en matière d'établissement, les marchés publics (contrats avec les gouvernements), la fiscalité, l'aide à la recherche et au développement et la possibilité de s'implanter dans un quartier très achalandé. Puisque nous voulions répondre à la troisième et dernière question spécifique de recherche qui a trait à la détermination et à l'analyse des facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion, nous n'avons pas tenu compte de ces facteurs dans nos analyses, hormis dans les études de cas, lorsque nécessaires.

Nous avons appliqué le calcul du Test du Khi-deux (X^2), mais lorsque les conditions d'application du Khi-deux ne sont pas respectées, nous avons eu recours au Test exact de Fisher. À la suite de l'obtention d'un test de X^2 significatif nous avons mesuré la force ou l'importance de la relation existante entre les variables. Dans le cas des variables nominales, par exemple le cycle de vie ou encore les

domaines d'activités des clients de l'entreprise, nous avons choisi le V de Cramer. Dans le cas des variables ordinales, par exemple l'importance que les entreprises accordent à chacun des facteurs de localisation : très important, important et aucune importance, nous avons choisi le Gamma (G) à cause de ses nombreux avantages. En effet, il permet non seulement de déterminer le sens de la relation entre les variables, mais aussi d'extrapoler sur la taille des variables.

Après avoir appliqué les tests statistiques, nous les avons interprétés. Ainsi, dans le cadre de l'application du V de Cramer, nous avons décidé conformément aux méthodes généralement acceptées et en cours notamment dans le manuel Statistiques social avec SPSS (Louis M. Imbeau PUL) que : la relation est complète ou parfaite lorsque le V de Cramer est égal à 1; la relation est très forte lorsque le V de Cramer est supérieure ou égale à 0,70; la relation est forte lorsque le V de Cramer se situe entre 0,50 et 0,69; la relation est modérée lorsque le V de Cramer se situe entre 0,30 et 0,49; la relation est faible lorsque le V de Cramer se situe entre 0,20 et 0,29; la relation est très faible lorsque le V de Cramer se situe entre 0,10 et 0,19 et finalement que la relation est nulle lorsque le V de Cramer est nul.

Dans l'application du Gamma (G), comme dans le cas du V de Cramer nous avons décidé que : la relation entre les variables est très forte lorsque le Gamma (G) est supérieur à 0,60; la relation est modérée lorsque le Gamma (G) se situe entre 0,40 et 0,60; la relation est faible lorsque le Gamma (G) se situe entre 0,20 et 0,39; la relation est nulle lorsque le Gamma (G) se situe entre 0 et 0,19.

Finalement, nous avons rejeté l'hypothèse nulle quand nous obtenions un test de χ^2 significatif. Ce, dans la mesure où la signification est supérieure ou égale à 5%. Au final, les résultats de nos opérations ont une probabilité de réalisation de 95% et donc une marge d'erreur de 5%. Nos résultats sont conformes aux méthodologies actuellement appliquées dans les différentes recherches en sciences sociales.

4 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION À MONTREAL : LE RÔLE DE LA PROXIMITÉ DANS LEURS CHOIX DE LOCALISATION

La présentation des différentes approches de la proximité nous a permis d'en dégager les éléments appropriés à l'analyse de ses effets potentiels sur le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. C'est dans cette optique que nous avons présenté précédemment les différentes déclinaisons du concept de proximité. Ainsi, nous avons analysé les concepts de proximité physique, organisationnelle, cognitive et technologique. Tous ces types de proximité analysés précédemment interviennent dans les échanges et le partage des connaissances tacites mais à des niveaux d'intensité différents. En outre, l'examen du concept de proximité nous a permis d'analyser les interactions et d'introduire le rôle de l'espace dans la stratégie de localisation.

En somme, il importe d'étudier la proximité parce que tout en facilitant les transferts de connaissances tacites à des degrés divers, la proximité, dans ses diverses formes, a des effets différents : la proximité organisationnelle facilite la mise en contact, la proximité physique la relation de service, les proximités cognitive et technologique l'assimilation, l'intégration et la valorisation des connaissances tacites. L'intérêt est alors d'expliquer ces proximités, surtout les plus déterminantes d'entre elles puisqu'elles sont à la base des interactions et du dynamisme de l'industrie du conseil. Nous voulons savoir ce qui explique la volonté des entreprises de services-conseils en gestion de s'implanter sur un site particulier ; qu'est-ce qui explique l'attrait des entreprises de services-conseils en gestion vers tel site particulier et quels sont les facteurs qui expliquent dans le contexte montréalais la concentration spatiale des

entreprises de services-conseils en gestion ? Autrement dit, est-ce que la proximité de certains types de clientèle et le besoin d'avoir une relation directe, de face-à-face, avec eux jouent dans les choix de localisation de ces entreprises et, si oui, est-ce que cela joue pour l'ensemble ou pour une partie d'entre elles ? Ceci implique évidemment la vérification de l'existence même de cette relation directe.

Dans ce chapitre, le processus qui nous mènera à répondre à ces questions nous permettra d'analyser, en premier lieu, les principales caractéristiques des entreprises de services-conseils en gestion situées à Montréal, en second lieu, la territorialité des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients, et, en troisième lieu, l'identification des principaux facteurs de localisation des conseillers en gestion.

4.1 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION À MONTRÉAL : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Dans cette partie, nous établirons un portrait global des entreprises de services-conseils en gestion étudiées. Ce portrait nous permettra de constater que ces entreprises sont bien implantées, qu'elles sont surtout grandes ou petites, celles de taille moyenne étant peu nombreuses, qu'elles sont implantées dans des zones multifonctionnelles et sont locataires des espaces qu'elles occupent, et que leurs principaux clients sont des entreprises du secteur des services.

Pour présenter le portrait global des entreprises de services-conseils en gestion, nous procéderons comme ceci. D'abord nous présenterons les entreprises étudiées selon les différentes étapes de leur cycle de vie, ensuite nous analyserons leur taille, puis le type d'espace de localisation qu'elles privilégient et, enfin, leur clientèle.

4.1.1 L'ÂGE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Les êtres humains naissent, croissent et meurent. Ce cycle de vie peut s'appliquer aussi à l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise naît, se maintient ou se développe, puis se transmet ou se transfert (par exemple le fondateur peut la transmettre à son héritier), se transforme et meurt.

L'analyse de ces différentes étapes nous amène à distinguer le type de créateur, le projet économique et l'environnement de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'une partie de notre questionnaire visait à déterminer le stade auquel se trouve l'entreprise dans son cycle de vie, stade qui a été déterminé à partir de son année de création. À l'instar des méthodes appliquées par les organismes de statistiques (EUROSTAT, Statistique Canada, ISQ, etc.), nous avons classé les entreprises en trois groupes : les jeunes (âge de 1 an à 5 ans); les entreprises en croissance (6 à 10 ans) et les entreprises matures (11 ans et plus). Nous avons pu constater que, en général, les entreprises qui œuvrent dans les services-conseil en gestion sont bien implantées. La majorité (58,8%) a plus que 10 ans d'existence et 25,5% a entre 6 et 10 ans. Seulement 15,7% des entreprises de notre échantillon peuvent être qualifiées de jeunes (voir tableau4-1). Comme nous le verrons plus tard, l'âge des entreprises est un facteur important qui influence le choix de localisation.

Tableau 4-1 Les entreprises montréalaises de services-conseils en gestion selon l'âge en 2006

Âge de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Jeune (5 ans ou moins)	8	15,70
En croissance (6 à 10 ans)	13	25,50
Mature (Plus que 10 ans)	30	58,80
Total	51	100

Source : Questionnaire, 2006

4.1.2 LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS

Le deuxième aspect de ce portrait est celui de l'envergure des entreprises. L'indicateur utilisé est celui de la taille. Nous avons classé les entreprises en fonction du nombre d'employés. C'est dans cette optique que nous avons demandé au répondant d'indiquer le nombre d'employés (permanents et occasionnels) qui travaillent au sein de l'entreprise. Nous avons regroupé les entreprises en trois grandes catégories : les petites entreprises constituées de 1 à 19 employés, les entreprises de taille moyenne ayant entre 20 à 99 employés et les grandes entreprises, celles qui disposent de 100 employés et plus. Ce que nous pouvons constater est que les entreprises de notre échantillon sont soit grandes (plus de 100 employés), soit petites (moins de 20 employés), ces dernières constituant la catégorie dominante avec près de 60% du total (tableau 4-2). Les entreprises de taille moyenne sont peu fréquentes (13,7%).

Tableau 4-2 Les entreprises montréalaises de services-conseils en gestion selon la taille en 2006

Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	Fréquence	Pourcentage
Petite (1 à 19)	29	56,90
Moyenne (20 à 99)	7	13,70
Grande (100 et plus)	15	29,40
Total	51	100

Source : Questionnaire, 2006

La taille de l'entreprise peut avoir des conséquences sur ses besoins en espace d'opération. On peut penser ainsi qu'une grande entreprise rencontre plus de difficultés à se localiser qu'une petite. En effet, lorsque la taille d'un établissement augmente, le nombre de sites pouvant convenir à ses opérations se restreint car des terrains vastes bien situés sont relativement rares. Nous verrons plus tard que la taille de l'entreprise a un impact sur sa stratégie de localisation.

4.1.3 LE TYPE D'ESPACE DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Il est important d'analyser les préférences des dirigeants d'entreprises en regard du site d'implantation pour expliquer les facteurs qui le déterminent. Elles ont été analysées à l'aide d'une grille proposant une liste de quatre types d'espaces de localisation sur le territoire de l'île de Montréal. Le répondant devait indiquer, en cochant une seule case, si son entreprise est actuellement située dans un centre commercial, dans un parc technologique, dans une zone industrielle ou dans des quartiers multifonctionnels. Les résultats indiquent que les entreprises étudiées ne se localisent pas de préférence dans des espaces à affectation fonctionnelle précise et

exclusive. La quasi totalité des entreprises est localisée dans des quartiers multifonctionnels (86,3%). Nous pouvons en déduire que les entreprises de services-conseils en gestion préfèrent un milieu de localisation leur procurant l'accès à une vaste clientèle, celle accessible à l'échelle d'une agglomération urbaine telle que Montréal, et ce pour toutes les entreprises étudiées indépendamment de la taille (tableau 4-3).

Tableau 4-3 Site de localisation des entreprises montréalaises de services-conseils en gestion selon la taille en 2006 (N=51)

Site de localisation	Taille (nombre d'employés) (%)			Total (%)
	1 à 19	20 à 99	100 et +	
Centre commercial	10,30	0,00	6,70	7,80
Zone industrielle	0,00	14,30	13,30	5,90
Quartier multifonctionnel	89,70	85,70	80,00	86,30
Total	100	100	100	100

Source : Questionnaire, 2006

Pour bien comprendre les facteurs qui interviennent dans les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion, il faut aussi connaître le mode de tenure de leur espace d'implantation. Sont-elles propriétaires ou locataires ? Une très importante majorité des entreprises est locataire (72,5%). Ceci est important car, selon certaines études (Aguiléra-Bélanger, 2000), lorsque les entreprises sont principalement locataires de leurs espaces d'implantation, elles sont plus mobiles que lorsqu'elles sont propriétaires (tableau 4-4).

Tableau 4-4 Statut de la propriété immobilière des entreprises montréalaises de services-conseils en gestion en 2006

Statut de la propriété immobilière	Fréquence	Pourcentage
Locataire	37	72,50
Propriétaire	14	27,50
Total	51	100

Source : Questionnaire, 2006

Après l'analyse du statut de la propriété immobilière ainsi que le lien entre le site de localisation des entreprises de services-conseils en gestion et leur taille, nous analysons leur clientèle.

4.1.4 LE TYPE DE CLIENTÈLE

Pour déterminer les domaines d'activités de leurs clients, nous avons proposé une liste de sept choix au répondant. Il pouvait indiquer si les clients étaient des entreprises manufacturières, des entreprises agricoles, des organisations publiques (État, municipalité, sociétés d'État, etc.), d'autres entreprises privées de services (transport, communication, commerce de gros ou de détail, finance, services aux entreprises, etc.), des ménages et consommateurs individuels ou tout autre type de clientèle particulière. Il se dégage des réponses obtenues que la clientèle des entreprises de services-conseils en gestion est constituée surtout d'entreprises du secteur des services, d'entreprises manufacturières et d'organisations publiques (tableau 4-5).

Tableau 4-5 Les domaines d'activités des clients des entreprises montréalaises de services-conseils en gestion en 2006 (N=51)

Clients des conseillers en gestion	Effectif	Pourcentage
Entreprises de services	41	80,40
Entreprises manufacturières	38	74,50
Organisations publiques	30	58,80
Entreprises agricoles	9	17,60
Ménages et consommateurs individuels	5	9,80

Source : Questionnaire, 2006

Ainsi, il peut être conclu, à partir des informations sur l'ancienneté, la taille, les lieux d'implantation et la clientèle des entreprises étudiées, qu'elles sont bien implantées, sont soit grandes ou petites, et se localisent surtout dans des quartiers multifonctionnels et non pas dans des espaces aménagés à des fins productives ou commerciales spécifiques. De plus, elles desservent surtout des entreprises de services et des entreprises manufacturières. Il convient maintenant d'analyser la territorialité des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients.

4.2 LA TERRITORIALITÉ DES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION ET SES CLIENTS

Les données de notre enquête permettent d'analyser certains aspects de la portée territoriale des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients. Un indicateur de cette variable nous sera fourni par les modes de communication utilisés. Il s'agit donc de savoir si leur utilisation peut être expliquée par le type d'activités de conseils en gestion. Dans cette perspective, nous vérifions si le mode de communication et de contact varie selon le type d'activité de conseils. Ainsi, l'analyse portera d'abord sur les modalités de contact pour l'ensemble des services-conseils en gestion. Ensuite, elle portera sur les modalités de contact selon le type de services-conseils. En troisième lieu, elle portera sur les interrelations selon le type d'activités de services-conseils en gestion. Pour conclure cette section, nous analyserons l'importance des relations de face-à-face dans les activités de conseils.

4.2.1 LES MODALITÉS DE CONTACT POUR L'ENSEMBLE DES SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Pour «produire» le service en commun, le conseiller en gestion et son client développent des relations de confiance qui leur permettent d'agir ensemble. Donc, un accent particulier est mis sur la relation de service et sur la dimension interpersonnelle ainsi que sur leur connaissance mutuelle. C'est dans cette optique que nous analysons la relation de service afin de déterminer les modalités de prise de contact entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients. Pour évaluer cette relation de service, nous avons fait la distinction entre deux différents modes de communication: les contacts directs et personnalisés et les contacts indirects et non

personnalisés, et ce dans la phase de négociation du contrat de service et dans celle de la réalisation du service. Nous avons évalué l'importance du recours aux différents contacts entre l'entreprise et son client au cours de chacune de ces phases. Nous verrons qu'ils diffèrent et que la communication directe et personnalisée est la plus importante forme de contact surtout dans la phase de réalisation du service, mais qu'elle est complétée par d'autres modalités, plus indirectes et anonymes, comme le recours à l'Internet par exemple (tableaux 4-6 et 4-7).

Dans la phase de négociation du contrat de service, le contact direct et personnel est très important. C'est le déplacement du conseiller chez le client et l'utilisation du téléphone qui sont les modalités les plus fréquentes, mais, dans cette phase, ces modes personnalisés sont complétés par des modalités moins personnalisées, tel l'Internet. L'importance des rapports personnalisés tel le déplacement du conseiller chez le client, c'est-à-dire du rapport face-à-face, devient encore plus forte au moment de la production du service comme tel, ce qui indique l'importance de la proximité pour bâtir des relations de confiance entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients (tableaux 4-6 et 4-7).

Tableau 4-6 Modalité de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant la phase de négociation du contrat selon la fréquence des rapports les plus personnalisés-2006 (N=51)

Modes de communication et de contact	Fréquence			
	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent ou Toujours (%)	Total (%)
Déplacement du conseiller	5,90	9,80	84,3	100
Le téléphone et le télécopieur	3,90	11,80	84,3	100
L'Internet	3,90	19,60	76,5	100
Le courrier	13,70	33,30	52,9	100
Déplacement du client	21,60	54,90	23,6	100

Source : Questionnaire, 2006

Tableau 4-7 Modalité de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant la phase de réalisation du contrat selon la fréquence des rapports les plus personnalisés-2006 (N=51)

Modes de communication et de contact	Fréquence			
	Jamais (%)	Parfois (%)	Souvent ou Toujours (%)	Total (%)
Déplacement du conseiller	3,90	11,80	84,3	100
Le téléphone et le télécopieur	5,90	23,50	70,6	100
Le courrier	3,90	31,40	64,7	100
L'Internet	27,50	52,90	19,6	100
Déplacement du client	23,50	39,20	37,3	100

Source : Questionnaire, 2006

4.2.2 LES MODALITÉS DE CONTACT SELON LE TYPE D'ACTIVITÉ DE SERVICES-CONSEILS

Après avoir analysé les modalités de contact pour l'ensemble des services-conseils en gestion, la section suivante porte sur les modalités de contact pour chacune des activités de services-conseils. Si, en général, notre enquête montre que le contact personnalisé domine tout en se combinant avec des modalités moins personnalisées, nous verrons que l'importance de ces deux types de modalités de contact varie selon le type d'activité de services-conseils. Dans cette perspective, nous avons identifié huit types d'activités de services-conseils en gestion, à savoir : la planification stratégique, la conception, l'information, la planification financière, la planification organisationnelle, la planification des ressources humaines, les études et la formation. Les caractéristiques de ces activités de services-conseils diffèrent, si bien que certaines sont plus stratégiques que d'autres. Il convient donc de les décrire brièvement avant d'analyser les modalités de contact de chacune de ces activités.

4.2.2.1 LA VALEUR STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS DE SERVICES-CONSEILS

Avant de décrire la valeur stratégique des activités de conseils en gestion, nous les avons évaluées à travers deux questions. La première demandait aux entreprises enquêtées d'indiquer leur activité principale, ainsi que les éventuelles activités secondaires. La seconde consistait à cocher parmi une liste de huit activités (plusieurs réponses étant possibles). Nous constatons que la planification stratégique (66,70%) et la planification organisationnelle (58,80%) sont des types de services qu'exercent la majorité des répondants (voir le tableau 4-8). Les activités d'information sont celles qui occupent la plus petite proportion des entreprises

sondées avec seulement 27,50%. Il apparaît que les entreprises de services-conseils en gestion étudiées sont très diversifiées.

Tableau 4-8 Les conseils en gestion selon la fréquence du type d'activité 2006

Type d'activité des conseillers	Effectif	Pourcentage
Planification stratégique	34	66,70
Planification organisationnelle	30	58,80
Planification financière	26	51,00
Études	20	39,20
Formation	18	35,30
Planification des ressources humaines	17	33,30
Conception	15	29,40
Information	14	27,50

Source : Questionnaire, 2006

La diversification des entreprises de services-conseils en gestion étudiées est la conséquence de la forte concurrence. La même entreprise peut fournir plusieurs types d'activités de conseils. La constitution d'équipes multidisciplinaires permet aux plus grandes entreprises de décloisonner les frontières traditionnelles entre les activités de conseils. L'influence des entreprises s'accroît par le biais des stratégies de diversification.

En effet, n'importe qui peut entrer dans le secteur (il n'y a pas de barrière à l'entrée). Au Québec comme presque partout au monde, l'exercice de cette profession n'est pas soumis ni à l'obtention d'un diplôme ni à l'autorité d'un ordre comme celui des médecins, avocats et ingénieurs au Québec. Il existe un ordre au Québec, mais il n'a

pas à ce jour l'autorité de réglementer l'exercice de la profession.

On note généralement quatre modèles de diversification. Chaque modèle dépend de la situation de l'entreprise. Par exemple, une entreprise a une situation moyenne et difficile à améliorer. Elle peut chercher ou mettre en œuvre une activité connexe. Cette méthode a pour objectif de transformer le jeu concurrentiel. Le succès de cette diversification repose sur l'ampleur de la synergie qu'elle aura avec son ou ses activités initiales. Il peut s'agir aussi d'une situation dans laquelle le potentiel de croissance est plus important que la rentabilité immédiate et l'entreprise privilégie des activités qui présentent le maximum de synergies utilisables afin d'avoir un avantage concurrentiel dès le départ. Ce modèle de diversification se met en place dans une perspective de moyen terme. Un autre modèle de diversification est qualifié de stratégie de survie. Elle est appliquée lorsque l'entreprise dispose de faibles ressources. La nouvelle activité a une faible ampleur mais elle permet de maximiser les savoir-faire existants au sein de l'entreprise. Le dernier modèle est d'ordre plus financier. Une entreprise dont les perspectives de croissance sont excellentes et souhaite obtenir un profit ou un rendement supérieur à celui des capitaux investis dans son activité principale. Elle place son capital au lieu de l'investir. Donc, selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés par la diversification diffèrent. En fait, le choix repose sur deux axes d'orientation: la position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale et l'accès à un nouveau segment de marché. La diversification dépasse le simple élargissement du nombre d'activités de l'entreprise. Elle oblige l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire.

Avant de poursuivre l'analyse, nous présentons une brève description et l'importance stratégique de chacune des activités. Les activités sont ordonnées en fonction de leur importance stratégique, de la plus grande importance à la plus faible.

La planification stratégique est un processus systématique très structuré. Les processus de planification stratégique varient d'un conseiller à l'autre. Toutefois, de nombreux processus font appel à des éléments semblables en vue de recueillir et d'organiser des informations. En général, les plans stratégiques comportent la vision, les principes directeurs et les valeurs partagées, la mission, la structure et la culture organisationnelles, l'analyse de situation, les buts et les objectifs, les plans d'action, un plan financier, un plan de communication et d'évaluation. La planification stratégique concerne l'ensemble de l'entreprise. Elle s'étale sur le long terme et s'intéresse aux fins, ce qui confère une grande importance stratégique aux activités de conseils en cette matière.

L'activité de conception nécessite des échanges de documents importants. Il s'agit de documents techniques qui influencent énormément la stratégie de croissance et de développement de l'entreprise. La conception peut être liée à une innovation de produit ou d'une technologie particulière. Un produit ou un service mal conçu peut mettre en péril l'existence même de l'entreprise. Donc, l'importance stratégique de la conception est grande. L'information en provenance de l'environnement des entreprises est devenue moins stable. En effet, il y a quelques années, les entreprises percevaient les informations comme étant répétitives et prévisibles. Dans ce contexte, les décisions étaient programmables par des modèles de décisions. Actuellement toutes les études s'accordent sur le fait que les entreprises reçoivent des informations perturbées et les décideurs ne peuvent donc plus anticiper l'évolution des variables de leur environnement¹². Les informations issues de l'environnement influencent la

¹² Plusieurs auteurs ont reconnu que l'environnement des entreprises est, non seulement instable, mais qu'il est devenu aussi très complexe. C'est dans cette optique que Mintzberg (1982) a montré que l'environnement se compose à la fois d'une dimension imprévisible et incertaine et d'une dimension complexe. Le degré de stabilité ou d'instabilité permet de mesurer la dimension imprévisible et incertaine de l'environnement. Le degré de complexité se mesure par le biais de la complexité des savoirs requis pour rendre l'environnement intelligible. Selon cette analyse de Mintzberg (1982), il existe des environnements complexes mais assez prévisibles ou, à l'inverse, plutôt simples mais incertains. Voir aussi à ce sujet les travaux de Julien (2004).

structure de l'entreprise. Il devient donc essentiel de savoir lire et interpréter les signaux qui deviennent des sources d'informations.

L'information permet de créer la cohérence entre le produit ou le service et l'entreprise. L'entreprise ne peut plus se contenter de transformer la matière en produit. De nos jours, il ne suffit plus de produire et d'échanger des biens. Il faut maîtriser la production et l'échange d'information. À cet égard, Monnoyer et Philippe (1986) signalent que «ces deux processus sont en fait intimement liés et ne peuvent s'envisager l'un sans l'autre, que ce soit au niveau de la fabrication des biens, de la gestion des entreprises ou des échanges économiques». En somme, l'entreprise a pour objectif la recherche de la maîtrise de la production d'information, de l'extension et l'intensification de la rationalisation de cette production (Mayere 1990). On assiste donc à une «marchandisation» de l'information (Bensahel 1997). La valeur d'usage de l'information se transforme en valeur d'échange. Le développement des activités informationnelles ainsi que les outils techniques informationnels s'intensifient, d'où l'émergence de ce que De Bandt (1995) appelle les «services informationnels». Il s'agit généralement d'information hautement stratégique, notamment de l'intelligence économique, de la veille concurrentielle, etc. Compte tenue du type d'information, son importance stratégique est grande.

La planification financière est un processus systématique qui consiste à optimiser la situation financière et le patrimoine de l'entreprise. Le courrier est généralement utilisé pour échanger des documents. Il s'agit de dossiers techniques et de documents stratégiques concernant la situation financière d'un établissement ou encore de l'ensemble de l'entreprise. L'optimisation de la situation financière et le patrimoine de l'entreprise exigent un certain degré de confiance entre le conseiller et son client,

d'où la grande importance stratégique de la planification financière.

La planification organisationnelle permet d'identifier les «tâches» physiques et intellectuelles nécessaires pour accomplir les objectifs organisationnels en les groupant et en les assignant à des employés ou à des équipes de travail. Elle favorise ainsi la définition précise des fonctions et des responsabilités. Des fonctions ou des responsabilités mal définies peuvent créer des distorsions dans le fonctionnement des tâches des employés. Donc, l'importance stratégique de la planification organisationnelle est grande.

Les problématiques liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires et surtout ceux qui dirigent des PME. Les objectifs de la planification des ressources humaines sont les suivants : maximiser leur utilisation et assurer leur développement continu, s'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels et coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels et ainsi accroître la productivité d'un établissement ou de l'ensemble des établissements de l'entreprise. Cette activité de planification des ressources humaines nécessite des échanges de documents et d'informations de façon continue. Les interventions sont variées : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le système de rémunération, la gestion de carrières, l'évaluation individuelle, l'ingénierie de la formation, etc. Cependant, l'importance stratégique de la planification des ressources humaines est moyenne du point de vue des conseillers.

Les services dont l'activité est la réalisation d'études nécessitent l'élaboration de documents techniques, voire même des évaluations concernant l'activité de l'établissement et de son entreprise. Ces études peuvent aussi porter sur les tendances d'un secteur industriel particulier. La réalisation des activités liées aux études ne

nécessite pas d'échanges de documents importants. Il ne s'agit pas généralement de dossiers stratégiques concernant l'activité de l'établissement et de son entreprise. Donc, l'importance stratégique des études est faible.

Les services concernant la formation nécessite l'élaboration de cahiers de formation. Il ne s'agit pas de dossiers, ni de documents stratégiques concernant l'activité de l'établissement. Il s'agit généralement d'une activité de formation continue en vue d'améliorer le rendement des employés et d'accroître leur productivité. Donc, l'importance stratégique de la formation est faible.

L'analyse détaillée des différentes activités de services-conseils montrera que plus le type d'activité est stratégique, plus le type de contact est personnalisé ce qui indique un besoin accru de relations face-à-face, de proximité et de confiance. Pour permettre cette analyse, nous avons construit un tableau d'évaluation de l'intensité stratégique des différents types d'activités conseils relevés ci-dessus (tableau 4-9).

Tableau 4-9 Intensité stratégique des activités de services-conseils en gestion

Type d'activité	Principales caractéristiques	Valeur stratégique
Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Processus systématique très structuré. • Processus varie d'un conseiller à l'autre. • Les plans stratégiques comportent la vision, les principes directeurs, la mission, la structure, l'analyse de situation, les buts et les objectifs, les plans d'action, un plan financier, un plan de communication et d'évaluation. • Concerne l'ensemble de l'entreprise. • S'étale sur le long terme et s'intéresse aux fins. 	Très forte
Conception	<ul style="list-style-type: none"> • Influence énormément la stratégie de croissance et de développement de l'entreprise. • Peut être liée à une innovation de produit ou d'une technologie particulière. • Un produit ou un service mal conçu peut mettre en péril l'existence même de l'entreprise. 	Très forte
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Concerne des thèmes techniques ou même stratégiques mettant en jeu l'avenir de l'entreprise. • Il s'agit généralement d'information hautement stratégique : <ul style="list-style-type: none"> ○ intelligence économique. ○ veille concurrentielle, etc. 	Très forte
Planification financière	<ul style="list-style-type: none"> • Processus systématique. • Optimiser la situation financière et le patrimoine de l'entreprise. • Exige un certain degré de confiance entre le conseiller et son client. 	Forte
Planification organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'identifier les tâches physiques et intellectuelles nécessaires pour accomplir les objectifs organisationnels. • Permet de regrouper et d'assigner les tâches des employés ou à des équipes de travail. • Permet de définir les fonctions et les responsabilités des employés ou des équipes de travail. 	Forte
Planification des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser le rendement des employés. • Assurer leur développement continu. • S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels. • Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels. 	Moyenne
Études	<ul style="list-style-type: none"> • Portent sur les tendances d'un secteur industriel, une grappe ou un créneau d'excellence particulier. 	Faible
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit de formation continue en vue d'améliorer le rendement des employés et d'accroître leur productivité. 	Faible

4.2.2.2 LE MODE DE PRISE DE CONTACT SELON LE TYPE ET LE MOMENT DE L'ACTIVITÉ DE SERVICES-CONSEILS

Nous mettrons en relation les différents types d'activités des conseillers en gestion à l'égard de leurs clients avec les modalités de prise de contact avec ceux-ci, et ce à deux moments de leur relation : la négociation du service et la réalisation de celui-ci.

Nous avons identifié 4 modalités de prise de contact, à savoir 1) le déplacement du conseiller, 2) le déplacement du client, 3) le téléphone et le télécopieur, 4) le courrier et l'Internet. Dans le cadre des activités de planification stratégique, de conception, de celles (activités) liées à l'information, à la planification financière, organisationnelle et des ressources humaines, ainsi qu'à celles des études et des activités de formation, c'est généralement le conseiller qui se déplace chez le client. Ces déplacements ont lieu aussi bien au cours de la négociation du contrat de service que pendant sa réalisation.

Nous avons constaté que dans tous les types d'activités de conseils, les déplacements du client chez le conseiller sont plutôt rares. Par exemple, il appert que le client se déplace parfois (46,20%) au cours de la réalisation de la planification financière. Par ailleurs, le téléphone est un substitut aux contacts de face-à-face et peut même être considéré comme un complément aux déplacements au cours de la réalisation des activités de planification stratégique et celles des études.

Par contre dans le cas des activités de conception, de la planification financière, organisationnelle et des ressources humaines ainsi que des activités de formation, le téléphone ne peut pas se substituer aux contacts de face-à-face. Par exemple, dans le cas de la réalisation de la planification financière, il s'agit de concevoir un futur

souhaité et de déterminer les moyens d'y parvenir. Donc, cette activité a pour objectif de permettre l'atteinte d'un résultat financier désiré à un moment donné dans le temps. Ainsi, compte tenu du caractère hautement stratégique des informations échangées, le téléphone n'est pas du tout un substitut efficace aux contacts face-à-face. Mais il peut être considéré comme un complément très ponctuel aux déplacements. Le téléphone s'avère utile par exemple en cas de demande d'information complémentaire ponctuelle.

Des activités de conseils exigeant un certain degré de confiance (comme la planification financière) entre le conseiller et son client ne font pas l'économie du face-à-face. Aussi, dans le cas particulier de l'information, celle qui n'est pas trop stratégique peut être fournie par écrit ou par appel téléphonique. C'est le caractère stratégique de l'information fournie qui déterminera le mode de communication et de contact appropriés.

Le courrier est généralement très peu utilisé au cours des activités de la planification stratégique, organisationnelle et financière ainsi que de celles liées à l'information et aux activités de formation. Par contre, le courrier est généralement très utilisé au cours des activités de conception, planification des ressources humaines et des études.

Par ailleurs, il apparaît que l'Internet est couramment utilisé aussi bien que le téléphone et le télécopieur même si la fréquence est sensiblement différente au cours des activités de conception et de planification financière. Par contre, dans le cadre des activités de planification des ressources humaines et de formation, le téléphone et le télécopieur sont relativement peu utilisés ainsi que l'Internet (tableau 4-10).

En prenant le déplacement du conseiller chez le client comme principal indicateur des

rapports face-à-face entre les deux partenaires du service de conseils en gestion, soit le conseiller et le client, nous pouvons conclure que l'importance stratégique de l'activité de conseils détermine le type de rapports personnalisés entre le conseiller en gestion et ses clients, indiquant ainsi le mode de communication et de contact appropriés (voir le tableau 4-10). Par exemple, le client dans le cadre de la négociation du contrat de service ne se déplace jamais lorsqu'il s'agit des activités pour des études, de la formation, de la planification des ressources humaines de la conception et de l'information. Cela semble logique puisqu'il s'agit principalement d'activités «de faire», qui proposent du «sur-mesure» aux clients. La négociation peut de ce fait, ne nécessiter que des rencontres directes. Par contre, les activités hautement stratégiques telles les planifications stratégique, financière et organisationnelle nécessitent des rapports face-à-face plus fréquents.

L'utilisation du téléphone et du télécopieur, qui peut aussi être considéré comme un type de rapport personnalisé, bien que n'impliquant pas de relation face-à-face, complète celle-ci surtout dans les cas des activités de conseils liées aux études, à l'information, à la planification financière et la planification stratégique. L'utilisation du téléphone et du télécopieur n'est pas incompatible avec les déplacements du conseiller.

Tableau 4-10 Les rapports personnalisés entre le conseiller en gestion et ses clients pendant la négociation et la réalisation du service en 2006

Type d'activité	Importance stratégique	Fréquence					
		Contact personnalisé pendant la négociation			Contact personnalisé pendant la réalisation		
		Jamais	Parfois	Souvent ou toujours	Jamais	Parfois	Souvent ou toujours
Planification stratégique	Très forte	8,80	8,80	82,40	5,90	2,90	91,1
Conception	Très forte	6,70	6,70	86,70	6,70	6,70	86,7
Information	Très forte	7,10	14,30	78,60	0	14,30	85,7
Planification financière	Forte	11,50	3,80	84,60	7,70	11,50	80,8
Planification organisationnelle	Forte	10	13,30	76,70	6,70	6,70	86,7
Planification des ressources humaines	Forte	5,90	0	94,20	0	5,90	94,1
Études	Faible	5	10	85	0	10	90
Formation	Faible	5,60	11,10	83,30	0	11,10	88,9

Source : questionnaire 2006

4.2.3 L'IMPORTANCE DES RELATIONS DE FACE-À-FACE

Que ce soit au cours de la phase de négociation du contrat de service ou au cours de celle de la réalisation du service, les contacts directs et personnalisés ainsi que les contacts indirects et non personnalisés constituent les modes de communication de la relation de service entre le conseiller en gestion et ses clients. La communication directe et personnalisée est la plus importante mais elle est complétée par d'autres modalités, plus indirectes et anonymes. Les besoins diversifiés de conseils emmènent les conseillers à s'adapter aux spécificités de leurs clients. Donc, le mode de communication et de contact entre le conseiller en gestion et ses clients varie selon le type d'activités de conseils. Cette variation va dans le sens de notre première hypothèse secondaire relativement aux activités des entreprises de conseils en gestion. La section suivante analyse l'importance des relations de face-à-face entre le conseiller en gestion et ses clients afin de confirmer davantage cette première hypothèse.

Comme nous venons de le voir, le besoin de contacts directs et personnalisés, et surtout de rapports face-à-face entre le conseiller en gestion et ses clients varie en fonction du type d'activités de conseils en gestion. Nous avons montré que pour «produire» le service-conseil en gestion, le conseiller et son client développent une relation de confiance qui exige des rapports de proximité. Ceux-ci aboutissent à un face-à-face. Le contact entre le conseiller et son client intervient au cours de la négociation et de la réalisation du service-conseil en gestion. La relation de service correspond aux modalités de contacts et de communication entre les entreprises de services-conseils en gestion et le client à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au conseiller. Il s'agit donc de l'objet du service-conseil en gestion.

La relation de service intègre la phase préalable à la production du service, c'est-à-dire le contact préliminaire. Cela implique que la demande de services-conseils en gestion précède l'offre : le client ne choisit pas une catégorie de services-conseils en gestion préétablie dans un catalogue. Au contraire la prestation de services-conseils en gestion n'existe pas au départ. Aussi, le conseiller en gestion et son client se mettent d'accord sur l'objet du mandat ou du contrat avant sa réalisation. D'où la nécessité d'établir un face-à-face.

Ce face-à-face permet d'identifier conjointement le problème : le client fournit des informations sur ses problèmes ou ses projets, et le conseiller en gestion éclaircit ces demandes (phase de cadrage) à partir d'autres questions fondées sur son expérience et ses compétences propres. Cette phase s'accompagne également du rassemblement, aux différents stades de l'analyse, d'informations pertinentes sur la situation de l'entreprise, en sachant qu'une partie importante de celles-ci ne peut être obtenue que par le biais des contacts directs. Dès lors, on perçoit bien l'importance de l'interaction entre les entreprises de services-conseils en gestion et le client, et donc le choix d'interfaces, c'est-à-dire de personnes de l'entreprise cliente chargées de suivre le mandat.

La rencontre du conseiller en gestion et le client, la connaissance du problème ou du projet, l'imprégnation du fonctionnement de l'entreprise cliente constituent des phases fondamentales avant de fournir ou d'avancer dans la construction de la prestation du conseil. Toutes ces phases ne sont pas instantanées : elles sont plus ou moins étalées dans le temps selon les désirs du client, l'expérience du conseiller en gestion, la situation de l'entreprise cliente et selon les cadres cognitifs des deux acteurs. Donc, la relation de service s'inscrit dans la durée des relations et interactions entre le conseiller en gestion et le client.

Cette relation de type coopératif entre le conseiller en gestion et le client peut s'observer également dans les relations entre les entreprises de services-conseils en gestion elles-mêmes. Cela relève des relations interentreprises dans une perspective de sous-traitance. Le service-conseil en gestion n'est pas un «produit» défini a priori, car il doit s'adapter à des besoins spécifiques qui ne se révèlent qu'en cours de route. C'est ainsi que les différents conseillers doivent s'adapter aux besoins du client. La prestation n'est pas le résultat d'un assemblage de base de compétences différentes. Mais, elle relève d'un assemblage complexe, sophistiqué, non linéaire des compétences, des connaissances, des informations de chacun où les expériences de tous renforcent la spécificité de la prestation. Dès lors, la prestation du conseiller s'inscrit dans la durée des relations et des interactions dans un face-à-face régulier.

Dans la relation de service, il est également fondamental de tenir compte du temps de la formation du client, de la «construction du client» (Barcet, 1998). En effet, si la prestation de services-conseils en gestion part des réactions du client, de ses projets et de ses besoins, elle est toujours une réponse construite par les entreprises de services-conseils en gestion. Celles-ci doivent construire le système du client. En somme, de la négociation du contrat de services jusqu'à sa réalisation, le face-à-face est primordial. D'où son importance dans le processus de localisation des entreprises de services-conseils en gestion.

Après avoir établi le portrait global des entreprises de services-conseils en gestion étudiées ainsi que la territorialité des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients (du point de vue de l'entreprise ou du côté de l'offre), nous identifierons les principaux facteurs de localisation des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal.

5 IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE LOCALISATION

Le chapitre précédent nous a donné l'occasion de répondre à la première question spécifique de cette recherche qui portait sur les caractéristiques principales des entreprises de services-conseils en gestion. Nous avons aussi répondu à la seconde question spécifique traitant de la territorialité des relations entre l'entreprise de services-conseils en gestion et ses clients et du rôle joué par la relation de confiance dans la production du service conseil en gestion. À la suite de ces premiers résultats, nous répondrons dans ce chapitre à la troisième et dernière question spécifique de recherche qui a trait à la détermination et à l'analyse des facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Ceci nous permettra de voir si la relation face à face a des conséquences sur la localisation des conseillers en gestion à proximité de leurs clients.

Notre analyse étant intra-urbaine, nous avons délimité six sous-espaces sur l'île de Montréal : le Centre des affaires ; le Centre de l'île ; l'Est de l'île ; le Nord de l'île ; l'Ouest de l'île et le Sud de l'île de Montréal. Cette délimitation nous permet d'analyser l'importance des facteurs de localisation pour les entreprises de chacun des sous-espaces. Nous avons démontré que la co-construction du service implique des relations de confiance très fortes ; ce qui se traduit par des relations face-à-face très fréquentes. C'est pourquoi (ou compte tenu de nos hypothèses), nous apporterons une attention particulière aux seuls facteurs de localisation qui, selon nous, influencent le choix de localisation des entreprises.

Les données de notre enquête permettront de déterminer et d'analyser les facteurs qui

orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Un indicateur de cette variable nous sera fourni par l'importance que l'entreprise de services-conseils en gestion lui accorde. Il s'agit donc de savoir si cette importance est déterminante dans leur choix de localisation. Dans cette perspective, ce chapitre comprend trois sections.

La première section est une analyse synthétique des principaux facteurs qui sont déterminants dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. Par la suite, chacune des sections sera consacrée aux différentes catégories de facteurs. Ainsi, nous mettrons en exergue le principal facteur de localisation pour chacune des catégories, leur importance relative ainsi que leur influence sur les autres facteurs. En regard de chaque catégorie de facteurs, nous analyserons en premier lieu leur importance dans les choix de localisation. En second lieu, nous déterminerons le principal facteur de localisation de chacune des catégories afin d'analyser son importance par zone de localisation et en fonction des deux principales caractéristiques essentielles de l'entreprise que sont sa taille et son cycle de vie. Enfin, nous analyserons la relation entre le principal facteur et les autres facteurs de la catégorie. Nous terminerons le chapitre par une conclusion qui mettra en évidence les facteurs qui ont un impact direct sur les clients et ceux qui n'ont pas ou très peu d'influence.

5.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Pour analyser de façon synthétique les facteurs de localisation, nous nous sommes inspirés des travaux de Léo et Philippe (1993), de Mayère et Vinot (1991), de Jouvaud (1997) et surtout de Mérenne-Schoumaker (1996) qui ont été présentés au chapitre 1. À partir de ces études relatives à la localisation et du pré-test ainsi que le

test du questionnaire, nous avons retenu les facteurs suivants : les facilités d'accès pour les véhicules à l'établissement, les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, les facilités de stationnement à proximité de l'établissement, la localisation de la clientèle et d'un client particulier, les possibilités d'extension des locaux, le prestige de l'adresse, le prix de l'immobilier, la proximité avec la précédente localisation, la proximité d'entreprises dynamiques, la qualité des locaux, la qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou dans la zone, la possibilité de s'implanter dans un quartier très achalandé et le regroupement avec un autre établissement de la même entreprise, la situation géographique, la proximité du marché, l'aide à la recherche et au développement, la disponibilité en terrains et en bâtiments, la fiscalité, la réglementation en matière d'établissement, les marchés publics (contrats avec les gouvernements), les moyens de transport (métro, autobus, train), le niveau des taxes locales, les réseaux de communication et les réseaux de télécommunication, la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre, l'accès aux autres services aux entreprises et à l'information (générale ou spécifique) ainsi que l'offre immobilière.

Après l'analyse statistique des données recueillies, nous avons regroupé les facteurs en 5 grandes catégories. Ces catégories de facteurs sont : les facteurs liés au milieu, les facteurs de localisation liés à l'emplacement, les facteurs qui sont liés aux coûts de localisation, les facteurs de localisation qui sont liés aux communications et les facteurs liés au corporatisme. Par ailleurs, au sein de ces catégories, le questionnaire permettait au répondant d'indiquer tout autre facteur lui semblant approprié à sa situation.

Le questionnaire était constitué d'une série de grilles composées de facteurs qu'il s'agissait d'évaluer sur une échelle de 1 à 4. Le chiffre 1 représentant la raison la moins importante et le chiffre 4 la plus importante. Pour déterminer l'importance de chacun de ces facteurs, nous avons regroupé les réponses en trois classes, ce qui nous

permettra de distinguer les facteurs qui, selon les réponses obtenues, n'ont pas d'importance, ceux qui ont une certaine importance et ceux qui sont très importants.

Le tableau 5-1 présente les 5 grandes catégories de facteurs de localisation selon l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent à chacun. Il apparaît que quelque soit le type de facteurs de localisation, la situation géographique est le plus important de tous avec 61%. Donc, la situation géographique est le facteur le plus déterminant dans le choix des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. Dans le cas des facteurs de localisation liés à l'emplacement, la qualité des locaux (47%) est le plus important. Quant aux facteurs liés au coût, le prix de l'immobilier (47%) est le plus important. Parmi les facteurs liés aux communications, l'efficacité du transport en commun (37%) est le plus déterminant dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils. Le regroupement des activités de l'entreprise ainsi que la proximité avec la précédente localisation sont les facteurs qui sont liés au corporatisme. Ils sont à part égale essentiels dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. Nous montrerons dans les prochaines sections que l'ensemble des facteurs qui semblent être les plus déterminants dans le choix de la localisation des entreprises de services-conseils en gestion suivent certaines tendances. Ils varient en fonction de l'âge de l'entreprise, de sa taille et de la zone dans laquelle elle opère sur le territoire de Montréal.

Tableau 5-1 Les facteurs de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006 considérés comme très importants (N=51)

Les types de facteurs de localisation	Les facteurs de localisation	Fréquence (en %)
Les facteurs liés au milieu	• Situation géographique	61
	• Facilités de stationnement à proximité	43
	• Localisation de la clientèle	37
	• Proximité du marché	31
	• Présence d'une clientèle potentielle	25
	• Présence d'une clientèle spécifique	22
	• Disponibilité et qualification de la main-d'œuvre	16
	• Proximité d'entreprises dynamiques	16
	• Facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée	16
	• Prestige de l'adresse	12
Les facteurs liés à l'emplacement	• Qualité des locaux	47
	• Facilités d'accès pour les véhicules	37
	• Disponibilité en terrains et en bâtiments	20
	• Qualité des prestations fournies dans l'immeuble	16
	• Possibilités d'extension des locaux	14
Les facteurs liés au coût	• Prix de l'immobilier	47
	• Offre immobilière	41
Les facteurs liés aux communications	• Transport en commun	37
	• Réseaux de communication	27
	• Accès aux autres services aux entreprises	25
	• Accès à l'information	16
	• Réseaux de télécommunication	14
Les facteurs liés au corporatisme	• Regroupement des activités de l'entreprise	10
	• Proximité avec la précédente localisation	10

Source : Questionnaire, 2006

La suite de cette analyse portera sur chacune des grandes catégories de facteurs de localisation. L'analyse débutera par celle consacrée aux facteurs liés au milieu dans le choix de localisation des entreprises.

5.2 LES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Les facteurs liés au milieu sont définis comme tout facteur inhérent au lieu de localisation. La situation géographique, les facilités de stationnement à proximité, la localisation de la clientèle, la proximité du marché, la présence d'une clientèle potentielle, la présence d'une clientèle spécifique, la disponibilité et qualification de la main-d'œuvre, la proximité d'entreprises dynamiques, les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et le prestige de l'adresse sont les facteurs de localisation qui sont liés au milieu.

Dans cette section, nous établirons dans un premier temps le poids de l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent à ces facteurs liés au milieu dans le choix de leur localisation, ce qui nous permettra de déterminer le principal facteur de localisation. Ainsi, nous analyserons la relation entre le principal facteur de localisation et les deux caractéristiques essentielles de l'entreprise que sont sa taille et son cycle de vie en rapport avec la zone de localisation sur le territoire de l'île de Montréal. C'est dans cette optique que nous analyserons l'influence de la situation géographique sur les autres facteurs liés au milieu dans le choix de localisation.

5.2.1 L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Les données du tableau 5-2 montrent la très grande importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent aux facteurs de localisation qui sont liés au milieu.

La situation géographique est le plus important facteur expliquant le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion vers un site particulier. Ainsi, 61% des répondants considèrent que la situation géographique est très importante alors que 12% seulement estiment que ce facteur n'a aucune importance (voir tableau 5-2). Mais il faut savoir que la situation géographique constitue essentiellement une notion relative puisqu'elle désigne la position par rapport à d'autres lieux ou d'autres phénomènes localisés (marché, voies de communication, etc.). Elle revêt ainsi un caractère synthétique mais est néanmoins dynamique en raison, notamment, des progrès de la technique et des infrastructures.

Les facilités de stationnement à proximité des bureaux est un autre des nombreux facteurs de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Nous avons constaté que 43% estiment que les facilités de stationnement à proximité des bureaux sont très importantes, alors que 22% n'y accordent aucune importance.

Plus du tiers (37%) des entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion considèrent que la localisation de la clientèle est très importante dans le choix de leur site d'implantation. Pour la majorité d'entre elles, l'influence de la localisation de la clientèle est indéniable: 37% des répondants lui accordent une valeur très importante et 29% lui donnent une valeur importante (voir du tableau 5-2). Donc, ces informations nous indiquent que la majorité des entreprises de services-

conseils en gestion estiment que la localisation de la clientèle joue un rôle impondérable (ou crucial) dans leur choix de localisation.

Quant au facteur proximité du marché, 31% des répondants considèrent qu'il s'agit d'un facteur très important et 47% le considèrent important pour expliquer leur choix de localisation. Aussi, nous constatons que la présence d'une clientèle potentielle est aussi décisive dans le choix de la localisation des entreprises. En effet, parmi les entreprises, 25% estiment que la présence d'une clientèle potentielle est très importante et 39 % la considèrent « importante ». Enfin, la présence d'une clientèle spécifique a une certaine influence dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Nous avons pu constater que 22% des entreprises enquêtées estiment que ce facteur est très important dans le choix de leur localisation et 37% lui accordent une valeur « importante ».

Les entreprises sont par ailleurs divisées quant à l'importance de la proximité d'entreprises dynamiques dans le choix d'un site d'implantation. En effet, comme le montre les données du tableau 5-2, 16% parmi elles lui accordent une très grande importance, 45% estime que le facteur est important et 39% ne lui accordent aucune importance. L'importance accordée à la proximité d'entreprises dynamiques s'explique par la recherche d'un voisinage particulier, par exemple entreprises de même nationalité, de même activités, de même importance ou, au contraire, petite firme souhaitant se localiser près d'une plus grande. Souvent, un tel choix procède de la volonté de minimiser les risques.

L'industrie du conseil est fortement basée sur le savoir et donc sur la haute qualification de la main-d'œuvre. Pourtant, nous avons relevé que seulement 16% des répondants considèrent que les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée sont très importantes en tant que facteur de localisation, alors que 49% des entreprises n'accordent aucune importance à ce facteur. L'importance que les entreprises accordent à la disponibilité et à la qualification de la main-d'œuvre est sensiblement la même que pour celle donnée aux facilités de recrutement de cette main-d'œuvre.

Concernant le prestige de l'adresse, nous constatons que les entreprises de

services-conseils en gestion sont très partagées quant à l'importance à accorder à ce facteur. En effet, plus du tiers (37%) n'y accordent aucune importance alors que près de deux tiers (63%) lui accordent de l'importance.

Tableau 5-2 Les facteurs de localisation liés au milieu des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006 (N=51)

Les facteurs de localisation	L'importance accordée par les entreprises (%)			Total
	Aucune importance	Important	Très important	
Situation géographique	12	27	61	100
Facilités de stationnement à proximité	22	43	43	100
Localisation de la clientèle	33	29	37	100
Proximité du marché	22	47	31	100
Présence d'une clientèle potentielle	35	39	25	100
Présence d'une clientèle spécifique	41	37	22	100
Proximité d'entreprises dynamiques	39	45	16	100
Disponibilité et qualification de la main-d'œuvre	43	41	16	100
Facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée	49	35	16	100
Prestige de l'adresse	37	51	12	100

Source : Questionnaire, 2006

En somme, le facteur lié au milieu qui fait relativement consensus dans le choix de localisation est la situation géographique puisqu'il reçoit l'adhésion de 61 % de répondants qui lui donnent la cote « très important ». Dans la section suivante, nous ferons une analyse plus détaillée de ce constat en déterminant son niveau d'importance en fonction des principales caractéristiques que sont la taille et l'âge de l'entreprise.

5.2.2 L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Nous avons montré que la situation géographique est non seulement le facteur de localisation le plus important par rapport à l'ensemble des catégories de facteurs, mais elle est aussi le principal facteur lié au milieu dans le choix de localisation. Les entreprises accordent une très grande importance à ce facteur dans le choix d'un site d'implantation. C'est dans ce contexte que nous établirons ici, comme dans la suite de cette analyse, un lien entre l'importance accordée à la situation géographique et les caractéristiques les plus courantes des entreprises : leur taille et leur âge. En outre, conformément au titre de la thèse, nous nous pencherons sur l'influence de la zone de localisation pour déterminer l'importance de ce facteur. Cette démarche permettra d'établir un lien entre l'entreprise et le territoire.

Tel qu'indiqué dans l'introduction de ce chapitre, nous avons délimité six sous-espaces sur l'île de Montréal : le Centre des affaires ; le Centre de l'île ; l'Est de l'île ; le Nord de l'île ; l'Ouest de l'île et le Sud de l'île de Montréal. Dans cette section et aussi celles qui vont suivre, l'analyse tiendra compte de ce découpage territorial. Nous débuterons l'analyse pour le cas des entreprises localisées au Centre des affaires.

Plus des deux tiers des entreprises installées au Centre des affaires qui ont moins de 6 ans d'existence et moins de 20 employés accordent une très grande importance à la situation géographique. En outre, les entreprises dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans et constituées de 100 employés et plus concèdent pour la moitié d'entre elles une très grande importance à ce facteur. Cette proportion baisse au quart pour les entreprises ayant entre 20 et 99 employés.

Dans le cas des entreprises qui ont plus de 11 ans d'existence, la proportion de celles qui donnent une cote de très grande importance au facteur géographique croît relativement avec la taille de l'entreprise. Ainsi, les plus grandes entreprises accordent à plus de la moitié d'entre elles une grande importance à la situation géographique.

Pour les entreprises implantées au Centre de l'île de Montréal qui ont moins de 6 ans d'existence et moins de 20 employés, la situation géographique a une importance contrastée. En effet, le premier tiers lui accorde une très grande importance alors que le second tiers ne lui accorde aucune et le dernier lui octroie une importance relative dans le choix de localisation.

La situation géographique n'est pas significative pour les grandes et les moyennes entreprises de moins de 6 ans. Par ailleurs, c'est lorsque les entreprises de plus de 100 employés atteignent plus de 11 ans d'existence que ces dernières accordent une valeur importante au facteur géographique dans leur choix de localisation.

En bref, au Centre de l'île de Montréal, l'importance de la situation géographique ne croît pas avec la taille de l'entreprise. Mais elle croît beaucoup plus avec l'âge.

À l'Est de l'île de Montréal, nous constatons que toutes les entreprises ayant moins de 20 employés et dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans accordent une très grande importance à la situation géographique dans leur choix de localisation.

La moitié des entreprises de plus de 100 employés et âgées de plus de 11 ans, considère que ce facteur est très important. Au fur et à mesure que l'entreprise implantée à l'Est de l'île de Montréal avance en âge et prend de l'ampleur, le poids de

la situation géographique diminue dans son choix de localisation.

Sur le territoire du Nord de l'île de Montréal, le tiers des entreprises ayant entre 1 à 19 employés et dont l'âge se situe entre 11 ans et plus donnent, à l'image de la moitié des entreprises de tailles moyennes et âgées de 6 à 10 ans, une cote « très importante » à la situation géographique pour expliquer leur choix de localisation.

Le poids de la situation géographique s'accroît avec la taille à partir de la sixième année d'existence des entreprises situées au Nord de l'île de Montréal. Mais il cesse d'être déterminant lorsque l'entreprise atteint sa onzième années d'existence et lorsque sa taille atteint 100 employés et plus.

L'analyse de l'Ouest de l'île de Montréal permet de constater que toutes les entreprises de moins de 20 employés et de moins de 6 ans d'existence et l'ensemble de celles de même taille mais ayant plus de 11 ans d'existence considèrent que la situation géographique est très importante dans le choix de leur localisation.

Le poids de la situation géographique s'accroît avec la taille de l'entreprise jusqu'à ce qu'elle compte 99 employés et moins. Le facteur cesse d'influencer le choix de localisation des entreprises à l'Ouest de l'île de Montréal à partir du moment où l'entreprise atteint le cap de 100 employés peu importe son âge.

Parmi les entreprises localisées au Sud de l'île de Montréal, nous constatons que l'intérêt pour la situation géographique s'accroît avec l'âge alors que dans le cas de l'Ouest, elle croît avec la taille de l'entreprise. En effet, au Sud, le poids de la situation géographique s'accroît avec l'âge de l'entreprise à partir de la onzième année d'existence.

En établissant une relation entre l'importance accordée à la situation géographique et les principales caractéristiques des entreprises, nous pouvons conclure que l'importance qu'elles accordent à la situation géographique varie selon leur zone de localisation sur le territoire de l'île de Montréal. Ce qui signifie que les relations entre la situation géographique, l'âge et la taille de l'entreprise sont le résultat des différences de zone de localisation. Autrement dit, les relations entre la situation géographique, l'âge et la taille de l'entreprise sont interdépendantes.

À la suite de cette analyse du principal facteur lié au milieu dans le choix de localisation, soit la situation géographique, la section suivante nous permettra d'examiner sa relation avec les autres facteurs de localisation associés au milieu.

5.2.3 LA RELATION ENTRE LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU MILIEU DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Tel que nous l'avons déjà signalé au tableau 5-1, outre la situation géographique, les autres facteurs liés au milieu concernent : les facilités de stationnement à proximité, la localisation de la clientèle, la proximité du marché, la présence d'une clientèle potentielle, la présence d'une clientèle spécifique, la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre, la proximité d'entreprises dynamiques, les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et le prestige de l'adresse.

Nous avons décomposé ces facteurs en deux groupes : ceux qui ont un impact direct sur les clients et ceux qui en n'ont pas ou très peu. Ainsi, la proximité du marché, la localisation de la clientèle, les facilités de stationnement à proximité, la présence d'une clientèle potentielle et celle d'une clientèle spécifique sont les facteurs liés au

milieu qui ont un impact direct sur les clients.

À la lecture du tableau 5-3, la proximité du marché est le facteur lié au milieu qui a un lien très fort avec la situation géographique. En effet, parmi les entreprises, 29% considèrent comme étant très important à la fois la situation géographique et la proximité du marché.

La localisation de la clientèle est le second plus important facteur lié au milieu qui a une relation forte avec la situation géographique. La force de cette relation s'exprime par la proportion des entreprises qui accorde une très grande importance au facteur de localisation de la clientèle c'est-à-dire, 28% lui donnent une cote de très grande importance, 22% lui octroient une valeur importante et seulement 12%, le considèrent comme n'ayant aucune importance.

Les facilités de stationnement à proximité constituent le troisième facteur jugé important. Il apparaît aussi que plus on s'éloigne du Centre, plus la force de la relation entre, d'une part, les facilités de stationnement à proximité des bureaux et, d'autre part, la taille de l'entreprise, augmente. La proportion des entreprises qui disent accorder une très grande importance à la fois à la situation géographique et aux facilités de stationnement à proximité est de 26%.

La présence d'une clientèle potentielle est le quatrième facteur qui détermine le choix de la localisation des entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. En effet, parmi les entreprises, 24% le considère comme ayant une valeur très importante et seulement 10% ne lui accorde aucune importance.

La présence d'une clientèle spécifique est le dernier des facteurs liés au milieu et qui ont un impact direct sur les clients. Pour ce dernier facteur, de 8% des entreprises qui ne lui donnent aucune importance, cette proportion passe à 31% chez celles qui lui donnent de l'importance et à 18% pour celles qui lui accordent une très grande

importance dans le choix de leur localisation sur l'île de Montréal.

La relation entre la situation géographique et les autres facteurs qui sont liés au milieu est aussi à prendre en compte dans le choix de localisation des entreprises. En effet, la proportion d'entreprises déclarant accorder une très grande importance à la fois à la situation géographique est relativement croissante selon les facteurs. Ainsi, de 8% pour le prestige de l'adresse, cette proportion passe à 12% pour la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre ainsi que la proximité d'entreprises dynamiques, et 16% pour les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée.

Tableau 5-3 La relation entre la situation géographique et les autres facteurs liés au milieu dans le choix de localisation en 2006 (N=51)

Les autres facteurs liés au milieu	Importance	Situation géographique (%)			Total
		aucune	important	très important	
Facilités de stationnement à proximité	aucune	6	6	10	22
	important	2	16	26	43
	très important	4	6	26	35
	Total	12	28	61	100
Localisation de la clientèle	aucune	6	16	12	33
	important	2	6	22	30
	très important	4	6	28	37
	Total	12	28	61	100
Proximité du marché	aucune	8	10	4	22
	important	4	16	28	47
	très important	0	2	29	31
	Total	12	28	61	100
Présence d'une clientèle potentielle	aucune	8	18	10	35
	important	4	8	28	39
	très important	0	2	24	26
	Total	12	28	61	100
Présence d'une clientèle spécifique	aucune	10	20	12	41
	important	0	6	31	37
	très important	2	2	18	22
	Total	12	28	61	100
Proximité d'entreprises dynamiques	aucune	8	18	14	39
	important	2	8	35	45
	très important	2	2	12	16
	Total	12	28	61	100
Disponibilité et qualification de la main-d'œuvre	aucune	8	20	16	43
	important	2	6	33	41
	très important	2	2	12	16
	Total	12	28	61	100
Facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée	aucune	8	22	20	49
	important	4	6	26	35
	très important	0	0	16	16
	Total	12	28	61	100
Prestige de l'adresse	aucune	8	16	14	37
	important	4	8	39	51
	très important	0	4	8	12
	Total	12	28	61	100

Source : Questionnaire, 2006

En relation avec la situation géographique, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés au milieu, la proximité du marché, la localisation de la clientèle et la présence d'une clientèle potentielle sont considérées comme très importantes par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion. Cette importance marquée de ces facteurs traduit le besoin des entrepreneurs de conseils en gestion de s'installer près de leurs clients. Cette clientèle est ciblée dans la mesure où il s'agit d'une clientèle spécifique.

5.3 LES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Les facteurs de localisation liés à l'emplacement sont définis comme tout facteur découlant de l'aménagement ou d'une intervention. La qualité des locaux, les facilités d'accès pour les véhicules, la disponibilité en terrains et en bâtiments, la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et les possibilités d'extension des locaux sont les facteurs de localisation qui se réfèrent à l'emplacement.

5.3.1 L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT

La qualité des locaux est le facteur de localisation qui est considéré par les entreprises de services-conseils en gestion comme étant le plus important (voir le tableau 5-4). En effet, nous avons pu constater que, en général, les entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion perçoivent ce facteur comme étant de très grande importance (47%) et qu'une autre proportion de 47% lui alloue une importance certaine dans leur choix de localisation.

Les entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion se sont prononcées sur les facilités d'accès pour les véhicules au bureau. Nous avons ainsi constaté que parmi les répondants, 37% considèrent que les facilités d'accès pour les véhicules au bureau sont très importantes alors que 24% ne lui accordent aucune importance.

Parmi les entreprises de l'échantillon, 47% considèrent que la qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou dans la zone est importante et le pourcentage se situe à 16% pour celles qui l'estiment très importante. Contrairement aux autres entreprises, plus du tiers (37%) n'accordent aucune

importance à la qualité des prestations fournies ou proposées soit dans l'immeuble, soit dans la zone.

L'évolution récente du choix des sites de localisation est caractérisée par des exigences croissantes en espace portant à la fois sur la quantité et surtout la qualité des bâtiments. Dans une optique de minimisation de leurs coûts d'exploitation, les entreprises recherchent des bâtiments bien équipés et situés dans un environnement de qualité et ce à un prix abordable. Donc, la disponibilité sur un territoire de bâtiments peut aussi être un facteur très important de localisation à condition qu'il s'agisse d'immeubles récents ou en bon état, facilement réutilisables et non en décrépitude. La multiplication des parcs industriels et le développement récent de l'immobilier commercial et industriel ont complètement modifié la procédure du choix d'une localisation. C'est pourquoi, nous avons demandé aux répondants de l'évaluer. Nous avons pu constater que, pour les entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion, une proportion de 53% considère que la disponibilité en terrains et en bâtiments n'a aucune importance, alors que 27 % des répondants considèrent ce facteur comme étant important, comparativement à seulement 20% qui lui accordent une très grande importance.

Les possibilités d'extension des locaux représentent le dernier des facteurs associés à l'emplacement. Il apparaît que 14% des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal lui accordent une très grande importance comparativement à 47% qui ne lui accordent aucune importance dans leur choix de localisation.

Tableau 5-4 Les facteurs de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006 considérés comme très importants et qui sont liés à l'emplacement

Les facteurs de localisation	L'importance accordée par les entreprises (%)			
	Aucune importance	Important	Très important	Total
Qualité des locaux	6	47	47	100
Facilités d'accès pour les véhicules	22	43	43	100
Qualité des prestations fournies dans l'immeuble	37	47	16	100
Disponibilité en terrains et en bâtiments	53	27	20	100
Possibilités d'extension des locaux	47	39	14	100

Source : Questionnaire, 2006

Dans la section qui suit, nous allons entreprendre une analyse plus détaillée du facteur associé à la qualité des locaux puisqu'il s'est avéré le principal facteur de localisation lié à l'emplacement auquel les entreprises de notre échantillon ont donné une valeur de grande importance. Nous allons donc l'analyser à la lumière des caractéristiques rattachées à la taille et au cycle de vie des entreprises.

5.3.2 L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LA QUALITÉ DES LOCAUX

Tel qu'indiqué précédemment, la qualité des locaux est le principal facteur lié à l'emplacement dans le choix de localisation des entreprises puisque ces dernières lui accordent une très grande importance dans le choix d'un site d'implantation.

Nous constatons que le quart (25%) des entreprises de petite taille (1 à 19 employés) et en croissance (6 à 10 ans) ainsi que celles qui ont 100 employés et plus, considèrent que la qualité des locaux est très importante dans le choix de leur localisation au Centre des affaires de l'île de Montréal. À l'inverse, lorsque l'entreprise a moins de 6 ans et ce, peu importe sa taille, elle n'accorde pas une très grande importance à ce facteur. C'est à partir de la sixième année d'existence et

lorsqu'elle est de grande taille (100 employés et plus) que la qualité des locaux devient très importante dans le choix de localisation de l'entreprise.

Parmi les entreprises localisées au Centre de l'île de Montréal, il apparaît que les deux tiers (67%) disposant de moins de 20 employés et qui ont moins de 11 ans d'existence estiment que la qualité des locaux est très importante dans leur choix de localisation (voir tableau 5-5).

Tableau 5-5 L'importance de la qualité des locaux pour les entreprises localisées au Centre de l'île selon la taille et l'âge de l'entreprise en 2006

Âge	Importance	Taille			Total
		1 à 19	20 à 99	100 et +	
1 à 5 ans	aucune	33	00	00	33
	important	00	00	00	00
	très important	67	00	00	67
	Total	100	00	00	100
6 à 10 ans	aucune	00	00	00	00
	important	33	00	00	33
	très important	67	00	00	67
	Total	100	00	00	100
11 ans et plus	aucune	00	00	00	00
	important	40	00	20	60
	très important	40	00	00	40
	Total	80	00	20	100

Source : Questionnaire, 2006

En somme, la qualité des locaux est très importante pour les entreprises qui sont jeunes et de petite taille. Cette importance diminue au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'âge et grandit.

À l'Est de l'île de Montréal, les grandes entreprises sont très partagées quant à l'importance qu'il faut accorder à la qualité des locaux dans leur choix de localisation. En effet, une moitié de ces entreprises de 100 employés et plus ayant 11 ans et plus d'existence considère la qualité des locaux comme très importante alors que l'autre moitié ne lui accorde que juste une importance relative dans le choix de leur localisation.

L'importance accordée à la qualité des locaux croît conjointement avec l'âge et la taille de l'entreprise, surtout après la dixième année d'existence. En effet, l'importance croît lorsque les entreprises ont 11 ans et plus.

Sur le territoire du Nord de l'île de Montréal, nous remarquons que les deux tiers des entreprises ayant moins de 20 employés et qui ont plus de 10 ans considèrent que la qualité des locaux est très importante dans le choix de leur localisation. Dans cette zone de localisation, l'importance de la qualité des locaux croît uniquement avec l'âge de l'entreprise.

L'analyse de l'Ouest de l'île de Montréal permet de constater que seules les entreprises de taille moyenne et qui sont en phase de maturation concèdent une très grande importance à la qualité des locaux dans leur choix de localisation. Dans le cas des autres types d'entreprises, ce facteur à une importance relative.

Contrairement aux entreprises des autres zones de localisations, celles qui sont implantées au Sud de l'île de Montréal, ayant moins de 20 employés et ayant 11 ans et plus d'existence, donnent toutes une très grande importance à la qualité des locaux. Cependant, lorsque l'entreprise possède 100 employés et plus et qu'elle est plus âgée,

le facteur perd de son importance.

Les données permettent d'affirmer que l'importance accordée à la qualité des locaux tend à varier avec la zone de localisation. Donc, la relation entre l'importance accordée à la qualité des locaux et la taille de l'établissement est une conséquence de la relation sous-jacente existant entre elles. Autrement dit la zone de localisation influence le lien entre les deux variables.

5.3.3 LA RELATION ENTRE LA QUALITÉ DES LOCAUX ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS À L'EMPLACEMENT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Notre analyse nous amène maintenant à examiner la relation entre, d'une part, la qualité des locaux et, d'autre part, les autres facteurs associés à l'emplacement de l'entreprise dans son choix de localisation. Ces autres facteurs concernent : les facilités d'accès pour les véhicules, la disponibilité en terrains et en bâtiments, la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et les possibilités d'extension des locaux dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

Nous avons vu que sur l'île de Montréal, 47% des entreprises de services-conseils en gestion accordent une très grande importance à la qualité des locaux. Parmi celles-ci, 24% considèrent à la fois les facilités d'accès pour les véhicules et la qualité des locaux comme très important; 16% estiment à la fois la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et la qualité des locaux comme très important; 12% considèrent à la fois les possibilités d'extension des locaux et la qualité des locaux comme très important et, enfin, 8% considèrent à la fois la disponibilité en terrains et en bâtiments et la qualité des locaux comme très important (voir le tableau 5-5) dans

leur choix de localisation sur l'île de Montréal.

Nous remarquons que 22% des entreprises considèrent les possibilités d'extension des locaux et la qualité de ceux-ci comme deux facteurs importants dans leur choix de localisation sur l'île de Montréal alors que 6 % n'y accordent aucune importance.

Il apparaît aussi que 4% des entreprises n'accordent aucune importance à la disponibilité en terrains et en bâtiments et à la qualité des locaux alors que 14% de celles-ci les considèrent comme importants. Cette proportion baisse à 8% en termes de très grande importance dans le choix de la localisation. Cette baisse a pour conséquence de réduire l'importance relative du poids de la disponibilité en terrains et en bâtiments par rapport à la qualité des locaux dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal (voir le tableau 5-6).

Nous avons montré que l'importance accordée à la qualité des locaux croît conjointement avec l'âge et la taille de l'entreprise, particulièrement lorsqu'elle a dix ans ou plus et qu'elle est localisée dans l'Est de l'île de Montréal.

Donc, la combinaison des facteurs relatifs à la qualité des locaux, aux facilités d'accès pour les véhicules, à la qualité des prestations fournies dans l'immeuble, aux possibilités d'extension des locaux ainsi qu'à la disponibilité en terrains et en bâtiments est décisive pour les entreprises de services-conseils en gestion dans leur processus de localisation.

Tableau 5-6 La relation entre la qualité des locaux et les autres facteurs liés à l'emplacement dans le choix de localisation en 2006

Les autres facteurs liés à l'emplacement	Importance	Qualité des locaux (%)			Total
		aucune	important	très important	
Facilités d'accès pour les véhicules	aucune	6	12	6	24
	important	0	22	18	39
	très important	0	14	24	37
	Total	6	47	47	100
Qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune	6	18	14	37
	important	0	29	18	47
	très important	0	0	16	16
	Total	6	47	47	100
Disponibilité en terrains et en bâtiments	aucune	4	24	26	53
	important	0	14	14	27
	très important	2	10	8	20
	Total	6	47	47	100
Possibilités d'extension des locaux	aucune	6	24	18	47
	important	0	22	18	39
	très important	0	2	12	14
	Total	6	47	47	100

Source : Questionnaire, 2006

En relation avec la qualité des locaux, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés à l'emplacement, les facilités d'accès pour les véhicules constituent pour la majorité des entreprises consultées, un facteur de grande importance influençant leur localisation.

Comme dans le cas des facteurs liés au milieu, l'importance portée par les entrepreneurs de services-conseils en gestion à vouloir faciliter l'accès à leur entreprise aux véhicules traduit leur souci d'en faciliter l'accès à leur clientèle. En somme, cet autre facteur influence leur localisation à la proximité de leur clientèle.

5.4 LES FACTEURS LIÉS AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Dans cette section, il s'agira d'analyser l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent aux facteurs liés au coût dans leur choix de localisation. Contrairement aux facteurs liés à l'emplacement, ceux liés au coût de localisation ne comportent que 2 principaux facteurs : le prix de l'immobilier et l'offre immobilière.

5.4.1 L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU COÛT

Selon les données du tableau 5-7, le prix de l'immobilier est le facteur de localisation lié au coût qui est considéré comme le plus important par notre échantillonnage. En effet, il apparaît que 47% des entreprises consultées accordent au prix de l'immobilier une très grande importance et que 39% lui attribuent une cote importante. Donc, ce facteur est loin d'être négligeable.

L'offre immobilière est le second facteur lié au coût de la localisation qui est identifié comme étant déterminant. En effet, parmi les entreprises, 41% estiment que l'offre immobilière est très importante alors qu'un autre 35% lui concèdent de l'importance.

Tableau 5-7 Les facteurs liés aux coûts de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006

Les facteurs liés aux coûts de localisation	L'importance accordée par les entreprises (%)			Total
	Aucune importance	Important	Très important	
Prix de l'immobilier	14	39	47	100
Offre immobilière	24	35	41	100

Source : Questionnaire, 2006

Puisqu'un plus grand pourcentage d'entreprises accorde une cote de très grande importance au prix de l'immobilier en tant que facteur associé aux coûts de localisation nous en ferons une analyse plus approfondie dans la section suivante. Cette analyse servira à déterminer son niveau d'importance en fonction de la zone de localisation de l'entreprise, de sa taille et de son cycle de vie.

5.4.2 L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : LE PRIX DE L'IMMOBILIER

Dans le cas des entreprises situées au Centre des affaires, les valeurs qu'elles attribuent au prix de l'immobilier en fonction de leur taille et de leur âge nous permettrons d'analyser le principal facteur qui est lié au coût dans leur choix de localisation. Ainsi, dans ce secteur de l'île de Montréal, le prix de l'immobilier est un facteur crucial dans le choix de localisation des entreprises qui sont jeunes et de petite taille. En effet, les deux tiers de celles-ci le trouvent important et l'autre tiers, le considère très important. Bien que ce facteur de localisation soit essentiel, il n'a pas la même valeur pour les autres catégories d'entreprises.

Pour les entreprises localisées au Centre de l'île de Montréal, nous avons constaté que les entreprises de 1 à 19 employés sont partagées quant à l'importance du prix de l'immobilier dans leur choix de localisation. Parmi elles, celles qui ne lui accordent

aucune importance constituent un tiers des répondants. Un autre tiers le considère comme important et un dernier tiers, comme très important.

Par ailleurs, le prix de l'immobilier n'est pas considéré comme un facteur dominant pour les entreprises localisées à l'Est de l'île de Montréal. Nous constatons que ce facteur est important uniquement pour les entreprises qui ont 100 employés et plus ainsi que pour celles qui ont 11 ans et plus d'existence. Ainsi, la moitié des grandes entreprises matures de l'Est de l'île de Montréal accordent une très grande importance à ce facteur dans leur choix de localisation.

Sur le territoire du Nord de l'île de Montréal, il apparaît que seules les entreprises qui ont 11 ans et plus d'âge sont sensibles au prix de l'immobilier. Le tiers de ces entreprises qui ont moins de 20 employés accorde une très grande importance à ce facteur. Par contre, plus des deux-tiers des entreprises de petite taille (1 à 19 employés) n'accordent aucune importance au prix de l'immobilier. Donc, la taille de l'entreprise n'a aucune influence sur l'importance du prix de l'immobilier dans la stratégie de localisation des entreprises qui sont implantées au Nord de l'île de Montréal.

L'analyse des données permet, aussi de constater que la moitié des entreprises de l'Ouest de l'île de Montréal ayant entre 20 à 99 employés et dont l'âge varie entre 6 et 10 ans, considère que le prix de l'immobilier est très important. Contrairement à celles situées à l'Est de l'île, les entreprises de notre échantillonnage qui sont localisées au Nord de l'île et qui ont pour caractéristique d'être de petite taille (qu'importe l'âge), n'accordent pas d'importance au prix de l'immobilier.

Toutes les entreprises localisées au Sud de l'île de Montréal ayant moins de 20 employés et dont l'âge se situe au delà de 11 ans accordent une très grande importance au prix de l'immobilier. Donc, dans cette zone de localisation, la taille de l'entreprise n'a aucune incidence sur l'importance du prix de l'immobilier dans le choix d'un site de localisation.

Nous avons montré la variation quant à l'importance qu'attribuent les entreprises de services-conseils en gestion au prix de l'immobilier dans le choix de leur localisation. Cette variation diffère selon la zone d'implantation de l'entreprise sur le territoire de Montréal. Cette importance change selon que l'entreprise de services-conseils en gestion est petite, moyenne ou grande. Elle varie aussi, selon que l'entreprise est jeune, en croissance ou mature.

Conformément aux analyses précédentes nous allons examiner le lien entre le prix de l'immobilier et les autres facteurs liés au coût dans le choix de localisation.

5.4.3 LA RELATION ENTRE LE PRIX DE L'IMMOBILIER ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU COÛT DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Selon notre catégorisation, l'offre immobilière est le seul principal facteur qui est lié au coût. C'est pourquoi cette analyse portera sur la relation entre ce facteur et le prix de l'immobilier dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

Nous avons montré que sur l'île de Montréal, 47% des entreprises de services-conseils en gestion accordent une très grande importance au prix de l'immobilier.

Parmi celles-ci, 26% considèrent à la fois l'offre immobilière et le prix de l'immobilier comme très importants (voir le tableau 5-8).

Nous constatons que 8% des entreprises n'accordent aucune importance à l'offre immobilière et au prix de l'immobilier alors que 22% les considèrent conjointement comme importants.

Une grande proportion de ces entreprises est localisée à l'Ouest de l'île de Montréal. Elles ont entre 20 et 99 employés et leur âge se situe entre 6 et 10 ans. Donc, la combinaison de l'offre immobilière et du prix de l'immobilier est décisive pour les entreprises de services-conseils en gestion qui sont en croissance et de taille moyenne.

Tableau 5-8 La relation entre le prix de l'immobilier et les autres facteurs liés au coût dans le choix de localisation en 2006

Les autres facteurs liés au coût	Importance	Prix de l'immobilier (%)			Total
		aucune	important	très important	
Offre immobilière	aucune	8	6	10	24
	important	2	22	12	35
	très important	4	12	26	41
	Total	14	40	48	100

Source : Questionnaire, 2006

5.5 LES FACTEURS LIÉS AUX COMMUNICATIONS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Le transport en commun, les réseaux de communication, les accès aux autres services aux entreprises, l'accès à l'information et les réseaux de télécommunication sont les facteurs qui, en matière de communications, sont associés au choix de localisation.

5.5.1 L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AUX COMMUNICATIONS

Cette section est destinée à l'analyse des facteurs de communications qui influencent la localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Comme l'indique le tableau 5-9 l'efficacité du transport en commun est le facteur de localisation qui est considéré comme le plus important par ces entreprises. En effet, 37% considèrent que l'efficacité des moyens de transport en commun est très importante et 39% la trouvent importante. Nous en déduisons que le plus grand nombre des entreprises sont attirées vers un site à cause de l'efficacité des moyens de transport en commun qui y convergent. Ainsi, des lignes de métro, d'autobus ou de train favorisent leur localisation.

Tableau 5-9 Les facteurs de localisation liés aux communications des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006 (N=51)

Les facteurs de localisation	L'importance accordée par les entreprises (%)			
	Aucune	Important	Très important	Total
Transport en commun	24	39	37	100
Réseaux de communication	24	49	27	100
Accès aux autres services aux entreprises	31	43	25	100
Accès à l'information	33	51	16	100
Réseaux de télécommunication	31	55	14	100

Source : Questionnaire, 2006

Nous avons pu constater que le second facteur de localisation le plus important pour les entreprises consultées, lié aux communications et qui explique le choix d'un site particulier, est l'efficacité des réseaux de communication. Parmi les répondants, 27% considèrent que l'efficacité des réseaux de communication est très importante, alors que 49% estiment que ce facteur est important. Ce facteur a donc un rôle très important dans le choix de localisation de ces entreprises.

L'accès aux autres services constitue le troisième facteur en importance de localisation lié aux communications. Nous avons pu constater qu'une proportion non négligeable de 25% des entreprises sondées considèrent que ce facteur est très important et une forte proportion, soit 43%, estiment qu'il est important dans le choix de leur localisation.

Bien qu'il soit le quatrième facteur en ordre d'importance des facteurs de localisation qui sont liés aux communications, l'accès à l'information est crucial dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Cette information peut être générale ou spécifique. Nous avons montré plus haut l'importance de l'information de nos jours dans le processus de gestion des

entreprises clientes des conseillers en gestion. Malgré l'importance de l'information pour leur client, nous avons pu constater que dans le contexte de notre enquête, l'accès à l'information est considéré très important dans le choix de la localisation pour seulement 16% des entreprises sondées. Cependant un très grand nombre d'entreprises, soit 51%, lui accordent une cote importante dans le choix de leur localisation.

Enfin, l'efficacité des réseaux de télécommunication s'est révélée comme l'un des facteurs explicatifs de la localisation des entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion. C'est ainsi que nous avons constaté qu'une proportion de 55% des répondants considèrent ce facteur comme important alors que 14% l'estime très important. Donc, son impact est réel dans le choix de localisation des entreprises sondées.

Nous aborderons maintenant l'influence du transport en commun puisque celui-ci constitue le premier facteur en importance qui est associé au choix de localisation.

5.5.2 LE TRANSPORT EN COMMUN : PRINCIPAL FACTEUR DE COMMUNICATION ASSOCIÉ AU CHOIX DE LOCALISATION DES ENTREPRISES

Nous avons montré à la section précédente que le transport en commun est le principal facteur de communication qui est associé au choix de localisation des entreprises. C'est pourquoi, dans le cas de cette analyse, nous établirons un lien entre, d'une part, l'importance accordée à l'efficacité des moyens de transport en commun et, d'autre part, la taille et l'âge de l'entreprise.

Les résultats permettront de constater que dans le cas des entreprises du Centre des affaires de l'île de Montréal, plus du tiers disposant moins de 20 employés et dont l'âge se situe entre 1 et 5 ans, ainsi que le quart âgées de 6 à 10 ans et ayant moins de 100 employés et finalement une entreprise sur 10 ayant 11 ans et plus d'âge et dont le nombre d'employés se situe entre 1 et 19, considèrent que l'efficacité des moyens de transport en commun est importante dans le choix de leur localisation.

Pour les entreprises localisées au Centre de l'île de Montréal, il apparaît que les deux tiers de celles qui disposent de moins de 20 employés et âgées de moins de 6 ans considèrent que l'efficacité des moyens de transport en commun est très importante dans leur choix de localisation. Nous constatons aussi que parmi les petites entreprises, celles dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans accordent une très grande importance à ce facteur.

Les données disponibles ne nous permettent pas cependant d'établir une relation claire entre l'importance du facteur relatif à l'efficacité des moyens de transport, l'accroissement de la taille et du cycle de vie de l'entreprise. Cependant, nous pouvons constater que ce facteur d'efficacité est important dans le choix de localisation des entreprises de 100 employés et plus qui sont âgées de plus de 11 ans. À partir de la 10^e année d'existence, la valeur accordée à ce facteur s'atténue pour passer de la cote de «très important» à «important».

À l'Est de l'île de Montréal, nous constatons que l'efficacité des moyens de transport en commun n'est pas déterminante dans le choix de localisation des entreprises. En effet, seulement la moitié des entreprises la considère comme importante. Il s'agit exclusivement des entreprises de petite taille et dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans. Pour les autres types et catégories d'entreprises, le transport en commun n'a aucune influence dans leur localisation.

Comme à l'Est, nous constatons que l'efficacité des moyens de transport en commun n'est pas essentielle dans le choix de localisation des entreprises sur le territoire du Nord de l'île de Montréal. En effet, nous constatons que seulement le tiers des petites entreprises considèrent que l'efficacité des moyens de transport en commun est très importante. Quelque soit la taille et l'âge des entreprises, le transport en commun n'a aucune emprise dans leur choix de localisation.

La situation des entreprises de services-conseils en gestion situées à l'Ouest de l'île de Montréal permet de constater que l'efficacité des moyens de transport en commun intervient dans leur choix de localisation dans le cas où elles ont entre 20 et 99 employés et lorsqu'elles ont entre 6 et 10 ans. À ce stade de vie et pour ce type de taille, l'intérêt pour l'efficacité des moyens de transport en commun dans la stratégie de localisation est important pour la moitié des entreprises et il est très important pour l'autre moitié.

Contrairement aux entreprises de services-conseils en gestion localisées dans les autres zones, celles qui sont implantées au Sud de l'île de Montréal n'accordent pas une très grande importance à l'efficacité des moyens de transport en commun dans leur choix de localisation. En effet, seules les entreprises qui ont 11 ans et plus d'existence et qui disposent de moins de 20 employés lui accordent toutes de l'importance. Donc, ce sont exclusivement les petites entreprises de services-conseils en gestion localisées au Sud de l'île en phase de croissance qui accordent une certaine importance aux moyens de transport en commun dans leur choix de localisation.

Hormis le cas des entreprises du Centre de l'île de Montréal, les répondants dont l'entreprise est située dans les autres zones du territoire métropolitain ne considèrent pas l'efficacité des moyens de transport en commun comme étant très déterminante

dans le choix de leur localisation.

Les résultats de cette analyse permettent d'affirmer que le rapport apparent entre l'importance accordée à l'efficacité des moyens de transport en commun, l'âge et la taille des entreprises est une conséquence de la relation sous-jacente existant entre ces variables. En effet, l'importance accordée à l'efficacité des moyens de transport en commun tendant à varier avec la zone de localisation, les rapports apparents entre ce facteur et la taille ainsi que l'âge sont alors le résultat des différences de zone de localisation. En d'autres termes, nous pouvons démarquer l'influence des facteurs de localisation, selon la taille et l'âge de l'entreprise et ce, en fonction de la zone de localisation.

5.5.3 LA RELATION ENTRE LE TRANSPORT EN COMMUN ET LES AUTRES FACTEURS DE COMMUNICATIONS ASSOCIÉS AU CHOIX DE LOCALISATION

Nous avons classé le transport en commun, les réseaux de communication, les accès aux autres services aux entreprises, l'accès à l'information et les réseaux de télécommunication comme étant les moyens de communication qui sont associés au choix de localisation. Parmi ces facteurs, le transport en commun s'est avéré comme étant celui prépondérant dans le choix de localisation. C'est dans cette optique que notre analyse portera sur la relation entre ce facteur et les autres moyens de communication associés au choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

En lien avec le transport en commun, les accès aux autres services aux entreprises est le seul facteur pointé par les répondants comme ayant une importance, mais celle-ci est faible (voir le tableau 5-10). En effet, des 37 entreprises pour lesquelles le transport en commun est important, seulement 16% le considèrent comme étant très important, 14% d'entre elles indiquent les réseaux de communication et seulement 2% l'accès à l'information.

Tableau 5-10 La relation entre le transport en commun et les autres facteurs liés aux moyens de communications dans le choix de localisation (N=51)

Les autres facteurs liés aux communications	Importance	Transport en commun (%)			Total
		aucune	important	très important	
Réseaux de communication	aucune	12	6	6	24
	important	6	26	18	49
	très important	6	8	14	27
	Total	24	39	37	100
Accès aux autres services aux entreprises	aucune	16	12	4	31
	important	6	20	18	43
	très important	2	8	16	26
	Total	24	39	37	100
Accès à l'information	aucune	14	8	12	33
	important	8	20	24	51
	très important	2	12	2	16
	Total	24	39	37	100

Source : Questionnaire, 2006

L'efficacité des moyens de transport en commun est prisee beaucoup plus par les entreprises de taille moyenne, en phase de maturité et qui sont localisées au Centre de l'île de Montréal. Le poids attribué à ce facteur de communication leur est dû en grande partie.

5.6 LES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

Les facteurs liés au corporatisme sont inhérents aux caractéristiques et aux choix stratégiques de l'entreprise. Le regroupement des activités de l'entreprise et la proximité avec la précédente localisation sont les facteurs de localisation qui sont liés au corporatisme.

5.6.1 L'IMPORTANCE DES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME

Le tableau 5-11 est une synthèse de la très grande importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent aux facteurs de localisation rattachés au corporatisme.

Les entreprises de notre échantillon accordent une importance relative à la proximité avec la précédente localisation dans le choix d'un site d'implantation. En effet, comme le montre le tableau 5-11, 10% des entreprises lui accordent une très grande importance, 41% la considèrent importante et presque la moitié (49%) ne lui accorde aucune importance dans le choix de leur localisation.

Tableau 5-11 Les facteurs de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal en 2006

Les facteurs de localisation	L'importance accordée par les entreprises (%)			Total
	Aucune importance	Important	Très important	
Proximité avec la précédente localisation	49	41	10	100
Regroupement des activités de l'entreprise	73	18	10	100

Source : Questionnaire, 2006

En matière de corporatisme, le facteur qui reçoit la cote la plus importante de la part des entreprises consultées est la proximité avec la précédente localisation. Ainsi, 41% des entreprises lui donnent une valeur importante et 10 %, très importante. Par ailleurs, le regroupement des activités de l'entreprise est un facteur pour lequel 18% des entreprises lui associent une valeur importante et 10% très importante. Bien que 10% des entreprises accordent une très grande importance aux deux facteurs liés au corporatisme dans le choix de localisation, la section qui suit permettra de faire une

analyse plus fine de l'importance de la proximité avec la précédente localisation et ce, en fonction de la zone de localisation de l'entreprise de sa taille et de son âge.

5.6.2 L'ANALYSE DU PRINCIPAL FACTEUR LIÉ AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION : PROXIMITÉ AVEC LA PRÉCÉDENTE LOCALISATION

Les données montrent que la proximité avec la précédente localisation n'a de l'intérêt que pour les entreprises qui ont plus de 5 années d'existence. Cet intérêt croît avec la taille et l'âge de l'entreprise. En effet, nous constatons que le quart des entreprises de 1 à 19 employés et dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans ainsi qu'une entreprise sur 10 qui ont 11 ans et plus d'âge et de grandes tailles accordent une très grande importance à ce facteur de localisation. Il apparaît cependant que les entreprises de taille moyenne lui préfèrent une cote importante dans leur choix de localisation. De manière contrastée, les entreprises jeunes et de petite taille s'accordent pour lui concéder aucune importance.

Pour les entreprises localisées au Centre de l'île, l'importance de la proximité avec la précédente localisation est mitigée. En effet, lorsque les entreprises sont jeunes et de petite taille, elles accordent majoritairement une certaine importance à ce facteur. Mais lorsqu'elles ont une taille moyenne, peu importe leur âge, le facteur n'a aucune portée sur leur choix de localisation. L'intérêt pour ce facteur est révélé lorsqu'elles sont grandes et ont plus de 11 ans d'existence.

À l'Est de l'île de Montréal, nous constatons que le poids de la proximité avec la précédente localisation n'intervient dans le choix de la localisation que pour les entreprises de 100 employés et plus et qui ont au moins 11 années d'existence. Donc,

l'importance de la proximité avec la précédente localisation n'est pas déterminante pour un grand nombre d'entreprises de cette zone de l'île de Montréal.

Sur le territoire du nord de l'île, il apparaît que la proximité avec la précédente localisation n'intervient dans le choix de localisation que pour les entreprises qui sont de taille moyenne et dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans. Au delà de 10 ans d'exercice, ce facteur perd toute son importance pour les entreprises implantées au nord de l'île, peu importe leur taille respective.

Les données montrent que la proximité avec la précédente localisation dans le cas des entreprises implantées à l'Ouest de l'île a une influence très limitée dans leur choix de localisation. Ce facteur a de l'importance pour seulement la moitié des entreprises qui sont de taille moyenne et dont l'âge se situe entre 6 et 10 ans. Donc, la proximité avec la précédente localisation est un facteur relativement décisif pour une catégorie spécifique d'entreprises située à l'Ouest de l'île de Montréal.

La situation pour les entreprises implantées au sud de l'île est quasi identique à celles de l'Ouest de l'île de Montréal. Néanmoins, la petite différence est qu'au sud, les entreprises disposants de moins de 20 employés et dont l'âge varie entre 6 et 10 ans accordent unanimement de l'importance à la proximité avec la précédente localisation dans leur choix. En contrepartie, ce facteur s'avère peu décisif pour une grande partie des entreprises qui sont localisées au sud de l'île de Montréal.

La valeur accordée à la proximité avec la précédente localisation varie d'une zone à l'autre sur le territoire de l'île de Montréal. Plus on s'éloigne du centre, plus la relation entre, d'une part, l'importance accordée à ce facteur et, d'autre part, la taille et l'âge des entreprises diminue. Elle est beaucoup plus décisive pour les entreprises du centre des affaires. Subséquemment, nous pouvons affirmer que le rapport entre

l'importance accordée à la proximité avec la précédente localisation et la taille ainsi que l'âge de l'entreprise est une conséquence de la relation existante entre eux.

5.6.3 LA RELATION ENTRE LA PROXIMITÉ AVEC LA PRÉCÉDENTE LOCALISATION ET LES AUTRES FACTEURS LIÉS AU CORPORATISME DANS LE CHOIX DE LOCALISATION

En comparant toutes les catégories de facteurs de localisation, les facteurs liés au corporatisme sont les moins nombreux et les moins déterminants dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

Mais au sein des facteurs liés au corporatisme, la proximité avec la précédente localisation est celui qui reçoit une plus grande considération de la part des entreprises de notre étude. C'est pourquoi, de la même manière que pour les autres catégories de facteurs, notre analyse nous amène à examiner spécifiquement ce facteur en lien avec le regroupement des activités de l'entreprise dans son choix de localisation.

Nous avons montré que sur l'île de Montréal, la proximité avec la précédente localisation n'a de l'intérêt que pour les entreprises qui ont plus de 5 années d'existence. Cet intérêt croît avec leur taille et leur âge. Parmi celles-ci, 2% considèrent à la fois la proximité avec la précédente localisation et le regroupement des activités de l'entreprise comme très importants (voir le tableau 5-12).

Nous constatons que la majorité (37%) des entreprises n'accorde aucune importance à la proximité avec la précédente localisation et au regroupement des activités de

l'entreprise ; seulement 10% des entreprises considèrent conjointement ces facteurs comme importants dans leur choix de localisation sur l'île de Montréal.

Une grande proportion de ces entreprises est localisée au Centre des affaires de Montréal. La relation entre l'importance accordée à la proximité avec la précédente localisation, la taille et l'âge des entreprises diminue au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre. Donc la combinaison des deux facteurs liés au corporatisme n'est pas décisive pour la majorité des entreprises de services-conseils en gestion. Il est beaucoup plus décisif pour les entreprises situées au Centre des affaires.

Tableau 5-12 La relation entre la proximité avec la précédente localisation et les autres facteurs liés au corporatisme dans le choix de localisation (N=51)

Les autres facteurs liés au corporatisme	Importance	Proximité avec la précédente localisation (%)			Total
		aucune	important	très important	
Regroupement des activités de l'entreprise	aucune	37	28	8	73
	important	8	10	0	18
	très important	4	4	2	10
	Total	49	41	10	100

Source : Questionnaire, 2006

Parmi les 5 grandes catégories de facteurs (milieu, emplacement, coût, communications et corporatisme) ceux liés au corporatisme sont les moins influents dans la stratégie de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal.

Cette faiblesse de l'importance des facteurs liés au corporatisme est une autre preuve à contrario qui traduit l'influence des clients dans le choix de localisation des

entrepreneurs de conseils en gestion. Contrairement aux autres catégories de facteurs de localisation, cela prouve le manque d'influence des facteurs liés au corporatisme et le fait qu'ils n'ont pas d'impact direct sur la clientèle.

5.7 VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE LOCALISATION

Dans le but d'identifier les principaux facteurs de localisation, nous les avons regroupés en cinq grandes catégories : les facteurs liés au milieu, ceux liés à l'emplacement, les facteurs liés au coût de localisation, ceux qui sont liés aux communications et finalement ceux liés au corporatisme.

La situation géographique, les facilités de stationnement à proximité, la localisation de la clientèle, la proximité du marché, la présence d'une clientèle potentielle, la présence d'une clientèle spécifique, la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre, la proximité d'entreprises dynamiques, les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et le prestige de l'adresse sont les facteurs de localisation qui sont liés au milieu.

Parmi ces facteurs, la proximité du marché, la localisation de la clientèle, les facilités de stationnement à proximité, la présence d'une clientèle potentielle et d'une clientèle spécifique sont les facteurs liés au milieu qui ont un impact direct sur les clients. En relation avec la situation géographique, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés au milieu, ces mêmes facteurs sont considérés comme très importants par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion. Cette importance marquée pour ces facteurs traduit le besoin des entrepreneurs en services-conseils en gestion de s'installer près de leurs clients. Cette clientèle est ciblée dans la mesure où il s'agit d'une clientèle spécifique.

Quelque soit le type de facteurs de localisation, la situation géographique est le plus

important de tous. La proximité du marché est le facteur lié au milieu qui a un lien très fort avec la situation géographique.

La qualité des locaux, les facilités d'accès pour les véhicules, la disponibilité en terrains et en bâtiments, la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et les possibilités d'extension des locaux sont les facteurs de localisation liés à l'emplacement. Parmi ces facteurs, la qualité des locaux est le facteur le plus déterminant en termes de très grande importance.

En relation avec la qualité des locaux, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés à l'emplacement, les facilités d'accès pour les véhicules reçoit une cote très importante par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion.

Comme dans le cas des facteurs liés au milieu, une importance marquée est accordée aux facilités d'accès pour les véhicules. Cette importance traduit le souci des entrepreneurs de conseils en gestion de faciliter l'accès de leurs clients à leurs bureaux. D'où l'influence d'un autre aspect de la proximité avec la clientèle.

Contrairement aux facteurs liés à l'emplacement, ceux liés au coût de localisation ne comportent que deux éléments : le prix de l'immobilier et l'offre immobilière. De façon plus spécifique, le prix de l'immobilier est le principal facteur lié au coût qui reçoit une cote très importante et qui de ce fait, détermine grandement le choix de localisation des entreprises de notre étude.

Quant aux facteurs liés aux moyens de communication, nous les avons traités à travers le transport en commun, les réseaux de communication, les accès aux autres

services aux entreprises, l'accès à l'information et les réseaux de télécommunication. Comme nous l'avons montré, le transport en commun est le principal moyen de communication qui est associé au choix de localisation des entreprises. Vient ensuite les réseaux de communication qui sont considérés comme très importants par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion. L'énorme poids des réseaux de communication traduit la volonté des entrepreneurs de conseils en gestion de rentrer facilement en contact avec leurs clients. À l'image des autres catégories de facteurs de localisation, cela prouve l'influence de ce facteur chez les entreprises qui cherchent à se positionner à proximité de leur clientèle.

Le regroupement des activités de l'entreprise ainsi que la proximité avec la précédente localisation sont les facteurs qui sont liés au corporatisme. En comparant toutes les catégories de facteurs de localisation, ceux liés au corporatisme sont les moins nombreux et les moins déterminants dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. En outre, parmi les 5 grandes catégories de facteurs, ceux liés au corporatisme sont les moins influents dans la stratégie de localisation des entreprises sur l'île de Montréal. La faible importance que les entreprises accordent aux facteurs rattachés au corporatisme révèle l'influence des clients dans le choix de localisation des entrepreneurs de conseils en gestion.

Les résultats montrent aussi que quelque soit la catégorie ou même le facteur de localisation, l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion leur accordent varie en fonction de leur taille, de leur âge et de leur zone de localisation sur l'île de Montréal. C'est ainsi que la qualité des locaux est très importante pour les entreprises qui sont jeunes et de petite taille. Cette importance diminue au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'âge et de l'expansion. À l'Est de l'île de Montréal, l'importance donnée à la qualité des locaux croît conjointement avec l'âge et la taille de l'entreprise, surtout après la dixième année de son existence. Au Nord de l'île, par

contre, l'importance de ce facteur croît uniquement avec l'âge de l'entreprise. Contrairement aux entreprises des autres zones de localisation, celles qui sont implantées au Sud de l'île de Montréal et ayant moins de 20 employés et 11 ans et plus d'existence, donnent toutes une très grande importance à la qualité des locaux. Cependant, lorsque l'entreprise prend de l'expansion et de l'âge, le facteur perd de son importance.

En outre, l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent au prix de l'immobilier dans le choix de leur localisation change selon le fait que l'entreprise est petite, moyenne ou grande. Elle varie aussi, en fonction du fait que l'entreprise soit jeune, en croissance ou en maturité.

À l'exception des entreprises du centre de l'île de Montréal, aucune de celles situées dans les autres zones de localisation ne considère l'efficacité des moyens de transport en commun comme étant déterminant dans le choix de leur localisation, dans la mesure où plus de 50% d'entre elles ne lui allouent pas une cote « très importante ». En somme, l'efficacité des moyens de transport en commun est prise beaucoup plus par les entreprises de taille moyenne, en phase de maturité et qui sont localisées au centre de l'île de Montréal.

La proximité avec la précédente localisation n'a de l'intérêt que pour les entreprises qui ont plus de 5 années d'existence. Cet intérêt croît avec la taille et l'âge de l'entreprise. Pour celles localisées au centre de l'île, son importance est mitigée. En effet, lorsque les entreprises sont jeunes et de petite taille, majoritairement elles accordent une certaine importance à ce facteur. Mais lorsqu'elles ont une taille moyenne et peu importe leur âge, le facteur n'a aucune portée sur leur choix de localisation. L'intérêt pour le facteur de proximité avec la précédente localisation est révélé lorsque les entreprises sont grandes et ont plus de 11 ans d'existence. Plus l'on

s'éloigne du centre, plus la relation entre, d'une part, l'importance accordée à ce facteur et, d'autre part, la taille et l'âge de l'entreprise diminue. Il est beaucoup plus décisif pour les entreprises du centre des affaires.

En somme, les résultats de cette analyse permettent d'affirmer que le rapport apparent entre l'importance accordée aux différents facteurs de localisation et les principales caractéristiques des entreprises est une conséquence de la relation sous-jacente existant entre ces variables. En effet, nous avons montré que l'importance accordée aux différents facteurs de localisation tend à varier avec la zone de localisation, les rapports apparents entre, d'une part, ces facteurs de localisation et, d'autre part, la taille et l'âge de l'entreprise sont alors le résultat des différences de zone de localisation sur le territoire de Montréal.

Par ailleurs, nous avons remarqué que parmi tous les facteurs de localisation ciblés, la situation géographique est le seul qui est considéré par les répondants comme unanimement déterminant. En effet, ce facteur est le seul qui reçoit une proportion de 61% des entreprises, une valeur «très importante». Pourtant l'argument de la situation géographique pourrait paraître parfois dévalué, tant de villes ou de régions l'ayant invoqué pour attirer les investisseurs à ce propos, (voir les brochures publicitaires éditées par les organismes régionaux ou locaux). Toutefois, si chaque affirmation fournit des preuves à l'appui de cette publicité, force est de constater que toutes les situations ne sont pas équivalentes, notamment en ce qui concerne les infrastructures et les superstructures disponibles sur un territoire. De nombreux dirigeants d'entreprises l'ont bien perçu et ont refusé de s'installer à certains endroits malgré les avantages financiers que leur promettaient ou leur offraient des responsables publics (provincial, fédéral ou municipale).

En plus de la situation géographique, la qualité des locaux, le prix de l'immobilier, les

facilités de stationnement à proximité du bureau, l'offre immobilière, les facilités d'accès pour les véhicules, le transport en commun et la localisation de la clientèle sont des facteurs qui sont importants dans le choix de location des entreprises. Ces facteurs confirment comme l'ont montré plusieurs études (Gordon, Mc Cann, 2000), l'influence de la configuration des axes de communication (transport) et du coût des locaux.

Les résultats prouvent que même si les entreprises de services-conseils en gestion nécessitent généralement de petites surfaces de bureaux, les facteurs de coûts demeurent un élément déterminant dans leur choix d'un emplacement.

Aussi, nous pouvons affirmer que les critères les plus stratégiques pour les services-conseils en gestion sont d'une part des facteurs relativement «classiques», tels que les conditions d'accès aux bureaux et aux clients, et d'autre part des éléments plus «qualitatifs», qui sont propres aux activités de conseils, voir aux secteurs des services, et qui sont liées aux aménités, notamment la qualité des locaux et celles des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou dans la zone.

Nous avons aussi montré que les entreprises étudiées ne se localisent pas de préférence dans des espaces à affectation fonctionnelle précise et exclusive. La quasi totalité des entreprises sont localisées dans des quartiers multifonctionnels. Donc, les entreprises préfèrent un milieu urbain où le cadre de vie fait appel à un dynamisme urbain.

Il est surprenant que les considérations relatives aux aides fiscales à l'implantation soient très peu prises en compte par les entreprises. Donc, les aides fiscales à l'implantation ne semblent pas être déterminantes dans le choix de localisation des entreprises qui œuvrent dans les services-conseils en gestion. Pourtant, ces aides

fiscales sont des incitations gouvernementales pour attirer les entreprises. En effet, les incitations fiscales, financières et réglementaires sont les principaux instruments des gouvernements pour attirer les entreprises (voir Perspectives de l'investissement international de l'OCDE Édition 2003¹³). Au niveau des régions et des municipalités, deux groupes d'interventions ont leur importance : les interventions régionalisées du gouvernement s'inscrivant dans les politiques de développement régional et les interventions des dirigeants régionaux ou locaux (conseils régionaux des élus).

Le développement économique ne se réalisant pas de façon homogène partout au sein d'un même territoire, la plupart des politiques régionales sont des politiques d'incitation ; il s'agit, par une série de mesures financières et fiscales, d'orienter les investissements vers tel ou tel territoire, de les décentraliser des pôles en croissance pour les diriger vers les périphéries en retard (ou moins dynamiques économiquement). C'est dans cette optique que nous avons demandé aux divers répondants d'évaluer l'importance qu'ils accordent aux aides fiscales à l'implantation. Nous avons pu constater que, pour la majorité (86,3%) de ceux-ci, les aides fiscales à l'implantation n'ont aucune importance, alors que seulement 2% les estiment très importantes.

Les résultats confirment l'importance du Centre des affaires de Montréal en termes de proximité et d'accessibilité. La majorité des clients des entreprises y est localisée. Ce qui confirme la troisième sous hypothèse relative à la localisation des entreprises. En effet, la proximité exerce une forte influence dans la localisation des entrepreneurs de conseils en gestion. Cependant, cette emprise se fait surtout sentir auprès des entreprises qui ont une clientèle ciblée et locale alors que les plus grandes entreprises desservant une clientèle variée et internationale étant surtout influencées par les faits

¹³ La synthèse du chapitre 3 de l'étude de l'OCDE intitulé «Perspectives de l'investissement international Édition 2003» rédigé par Ahmed-Lamine TOURÉ. Mercredi 4 février 2004.

métropolitains. Finalement, les facteurs qui sont cruciaux dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sont ceux qui ont un lien ou sont influencés par la clientèle.

À la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer qu'un seul facteur ne saurait expliquer une localisation; qu'un même facteur qui est très important pour certaines entreprises, compte tenu de leur âge, de leur taille ou de leur zone de localisation, peut avoir une importance infime pour d'autres. Donc, le choix d'une localisation est la combinaison de nombreux facteurs dont le poids, l'intensité et la diversité changent d'un cas à l'autre, mais qui, ensemble, expliquent la concentration spatiale des entreprises. La conclusion de ce chapitre est conforme aux résultats de plusieurs autres études (Bodenman, 1998, Merenne-Schoumaker, 1991, 1996, Coffey, 1998 etc.) puisque malgré l'évolution de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information, les tendances à la concentration spatiale persistent, même si, dans certaines circonstances, les services aux entreprises se déplacent vers les zones plus périphériques.

6 LE FACE-À-FACE COMME FACTEUR DÉTERMINANT DU COMPORTEMENT SOCIO-SPATIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

L'analyse des principales caractéristiques des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal réalisée au chapitre 4 nous a permis de montrer, à partir des informations sur l'ancienneté, la taille, les lieux d'implantation et leur clientèle, qu'elles sont bien implantées et se localisent surtout dans des quartiers multifonctionnels et non pas dans des espaces aménagés à des fins productives ou commerciales spécifiques. De plus, elles desservent surtout des entreprises de services et des entreprises manufacturières. La seconde section de ce chapitre a abordé d'une part les modalités de contact pour l'ensemble des services-conseils en gestion et d'autre part les modalités de contact selon le type d'activités de services-conseils. Nous avons montré que, soit au cours de la phase de négociation du contrat de service ou au cours de sa réalisation, les contacts directs et personnalisés entre l'entreprise et son client constituent les modes de communication les plus importants mais qu'ils sont complétés par d'autres modalités, plus indirectes et anonymes. Le besoin diversifié de conseils emmènent les conseillers à s'adapter aux spécificités de leurs clients. Le mode de communication et de contact entre le conseiller en gestion et ses clients varie selon le type d'activités de conseils.

Tout au long de l'analyse, le besoin du face-à-face a été mis en évidence. Nous avons montré que pour «produire» le service-conseil en gestion, le conseiller et son client développent une relation de confiance qui exige des rapports de face-à-face. Le contact entre le conseiller et son client intervient au cours de la négociation et de la réalisation du service-conseil en gestion. La relation de service correspond aux modalités de contacts et de communication entre les entreprises de services-conseils en gestion et le client à propos de la résolution du problème pour lequel le client

s'adresse au conseiller. Il s'agit donc de l'objet du service-conseil en gestion. La relation de service s'inscrit dans un processus de production qui comporte une relation interactive durable entre le conseiller en gestion et le client, relation qui est nécessaire au processus de coproduction du service.

Le client ne choisit pas une catégorie de services-conseils en gestion préétablie dans un catalogue. Au contraire la prestation du service-conseil en gestion n'existe pas au départ. Aussi, le conseiller en gestion et son client se mettent d'accord sur l'objet du mandat ou du contrat avant sa réalisation. D'où la nécessité d'établir une relation de confiance. Cette relation permet d'identifier conjointement le problème. Cette phase s'accompagne également du rassemblement, aux différents stades de l'analyse, d'informations pertinentes sur la situation de l'entreprise, en sachant qu'une partie importante de celles-ci ne peut être obtenue que par le biais des contacts directs. Dès lors, on perçoit bien l'importance de l'interaction entre les entreprises de services-conseils en gestion et le client. La relation de service s'inscrit dans la durée des relations et interactions entre le conseiller en gestion et le client. Le service-conseil en gestion n'est donc pas un «produit» défini *a priori*, car il doit s'adapter à des besoins spécifiques qui ne se révèlent qu'en cours de route. Les différents conseillers doivent donc s'adapter aux besoins du client. Ainsi, la production du conseil, quand elle nécessite plusieurs producteurs, implique de raisonner en réseau et dans une certaine durée, car la fourniture n'est pas le résultat d'un assemblage de base de compétences différentes, mais, elle relève d'un assemblage complexe, sophistiqué, non linéaire des compétences, des connaissances, des informations de chacun où les expériences de tous renforcent la spécificité de la prestation.

Le chapitre 5 a permis d'identifier les facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Nous les avons regroupés en cinq grandes catégories : les facteurs liés au milieu, ceux liés à l'emplacement, les facteurs

liés au coût de localisation, ceux qui sont liés aux communications et finalement ceux liés au corporatisme.

Parmi les facteurs liés au milieu, la proximité du marché, la localisation de la clientèle, les facilités de stationnement à proximité, la présence d'une clientèle potentielle et d'une clientèle spécifique sont ceux qui ont un impact direct sur les clients. En relation avec la situation géographique, tous les facteurs de localisation qui sont liés au milieu sont considérés comme très importants par une majorité d'entreprises de services-conseils en gestion. Ceci traduit le besoin des entrepreneurs en services-conseils en gestion de s'installer près de leurs clients.

Pour les facteurs liés à l'emplacement, la qualité des locaux est le facteur le plus déterminant. En relation avec la qualité des locaux, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés à l'emplacement, les facilités d'accès pour les véhicules reçoit une cote très importante par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion. Cette importance traduit le souci des entrepreneurs de conseils en gestion de faciliter l'accès de leurs clients à leurs bureaux, un autre aspect qui montre l'importance de la proximité avec la clientèle dans le choix de localisation de ce type d'entreprises.

Contrairement aux facteurs liés à l'emplacement, ceux liés au coût de localisation ne comportent que 2 éléments : le prix de l'immobilier et l'offre immobilière. Le prix est le principal facteur lié au coût, déterminant grandement le choix de localisation des entreprises de notre étude.

Quant aux facteurs liés aux moyens de communication, nous les avons traités à travers le transport en commun, les réseaux de communication, l'accès aux autres

entreprises, l'accès à l'information et les réseaux de télécommunication. Nous avons montré que le transport en commun est le moyen de communication le plus associé au choix de localisation des entreprises. Vient ensuite les réseaux de communication qui sont considérés comme très importants par un grand nombre d'entreprises de services-conseils en gestion. À l'image des autres catégories de facteurs de localisation, l'importance accordée au transport en commun et aux réseaux de communication prouve l'influence de ce facteur chez les entreprises qui cherchent à se positionner à proximité de leur clientèle.

Le regroupement des activités de l'entreprise ainsi que la proximité avec la précédente localisation sont les facteurs qui sont liés au corporatisme. Nous avons montré qu'ils sont à part égale essentiels dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion sur l'île de Montréal. En comparant toutes les catégories de facteurs de localisation, nous avons vu que celles liées au corporatisme sont les moins déterminantes dans le choix de localisation des entreprises de services de conseils en gestion. Cette faible importance accordée par les entreprises aux facteurs rattachés au corporatisme constitue une autre preuve *a contrario* de l'influence des clients dans le choix de localisation des entrepreneurs de conseils en gestion.

Les résultats du chapitre 5 montrent aussi que quelque soit la catégorie ou même le facteur de localisation, l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion leur accordent varie en fonction de leur taille, de leur âge et de leur zone de localisation sur l'île de Montréal. Cette importance diminue au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'âge et de l'expansion. À l'Est de l'île de Montréal, l'importance donnée à la qualité des locaux croît conjointement avec l'âge et la taille de l'entreprise, surtout après la dixième année de son existence. Au Nord de l'île, par contre, l'importance de ce facteur croît uniquement avec l'âge de l'entreprise. Contrairement aux entreprises des autres zones de localisation, celles qui sont

implantées au Sud de l'île de Montréal qui ont moins de 20 employés et au moins 11 ans d'existence, donnent toutes une très grande importance à la qualité des locaux. Cependant, lorsque l'entreprise prend de l'expansion et de l'âge, le facteur perd de son importance. En outre, nous avons montré que l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent au prix de l'immobilier dans le choix de leur localisation change selon le fait que l'entreprise est petite, moyenne ou grande. Elle varie aussi, en fonction du fait que l'entreprise soit jeune, en croissance ou en maturité.

De plus, les résultats du chapitre 5 confirment l'importance du Centre des affaires de Montréal en termes de proximité et d'accessibilité. La majorité des clients des entreprises y est localisée. Ce qui confirme notre hypothèse relative à la localisation des entreprises. En effet, la proximité exerce une forte influence dans la localisation des entrepreneurs de conseils en gestion. Cependant, cette emprise se fait surtout sentir auprès des entreprises qui ont une clientèle ciblée et locale alors que les plus grandes entreprises desservant une clientèle variée et internationale sont surtout influencées par les faits métropolitains.

À la suite de ces analyses, le présent chapitre sera consacré au rôle du face-à-face en tant que facteur déterminant du comportement socio-spatial des entreprises de services-conseils en gestion. Dans ce chapitre, nous verrons si le face-à-face a une influence dans le choix de localisation des entreprises. En d'autres termes, ce facteur emmène-t-il les entreprises à se localiser à proximité de leurs clients ? Si oui, cela vaut-il pour toutes les entreprises ? Les liens de proximité de type face-à-face sont-ils surtout importants pour certains types d'entreprises ? Si oui, lesquels ? Y a-t-il une préférence pour le face-à-face en fonction du domaine d'activités de l'entreprise-conseil, de sa localisation ou de celle de ses clients ? Quelles zones de localisation privilégient les entreprises des services-conseils en gestion pour lesquelles le face-à-

face est très important ? Y a-t-il d'autres facteurs qui influencent le choix pour l'entreprise-conseil de faire appel à des liens de proximité de type face-à-face avec les clients ? Par exemple, existe-t-il des éléments du contexte social, politique et économique qui influencent l'intérêt porté au face-à-face dans le choix de localisation des entreprises ? Les politiques d'aménagement du territoire et les règlements municipaux influencent-ils eux aussi leur choix de localisation afin de pouvoir exercer des liens de type face-à-face avec les clients ? Enfin, les modalités de prise de contact des conseillers et de leurs clients sont-elles influencées par la fréquence des relations face-à-face ?

Pour répondre à ces questions, nous identifierons deux regroupements d'entreprises de services-conseils en gestion de Montréal partageant des attributs communs. Ainsi, nous regrouperons dans une première catégorie, les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face et dans l'autre, celles qui ne lui accordent aucune importance. Nous avons retenu le déplacement du conseiller comme indicateur de la pratique du face-à-face.

La démarche d'analyse sera organisée de façon à répondre aux questions précédemment posées. Dans cette optique, nous répondrons d'abord aux questions relatives aux caractéristiques principales de chacun des deux groupes d'entreprises de services-conseils.

6.1 L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Parmi les 51 entreprises de cette étude, 43 d'entre elles (84%) accordent une très grande importance au face-à-face alors que 8 (16%) seulement n'y accordent aucune importance. Donc, le constat est clair. Les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent, une très grande importance au face-à-face sont plus nombreuses que celles qui n'y portent pas d'intérêt. Partant de ce constat, nous décrirons les tendances quant à l'importance du face-à-face selon les caractéristiques générales des entreprises : leur taille, leur âge, les zones de localisation du siège social et les principaux clients.

6.1.1 LA TAILLE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Les résultats de notre analyse permettent de constater que les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face sont hétérogènes au niveau de leur taille. En effet, nous y trouvons des entreprises de petite taille (1 à 19 employés), de tailles moyennes (20 à 99) et de grandes tailles ayant 100 employés et plus. Par ailleurs, celles qui disent n'accorder aucune importance au face-à-face, sont peu nombreuses (8) (tableau 6-1) et elles sont toutes des entreprises de petite taille.

Tableau 6-1 La taille des entreprises de services-conseils en gestion selon le groupe (N=51)

Taille	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Petite (1 à 19)	8	100	21	49
Moyenne (20 à 99)	0	0	7	16
Grande (100 et plus)	0	0	15	35
Total	8	100	43	100

Source : Questionnaire, 2006

Dans le cadre de leurs activités, les entreprises de services-conseils en gestion de petite taille qu'elles accordent ou non une très grande importance au face-à-face sont des catalyseurs et des acteurs des transferts et d'absorption de connaissances. Cette situation aura un effet sur ces genres d'entreprise. En effet, le marché pour le transfert et l'absorption de connaissances est souvent opaque et le manque d'information ou l'incapacité de nouer des contacts y créent des obstacles. Ces entreprises éprouvent aussi des difficultés à intégrer des technologies qui ne font pas partie de leur domaine d'activité habituel ainsi qu'à acquérir de nouveaux types de compétences. Les aptitudes nécessaires pour tirer parti des possibilités offertes font parfois défaut. Des obstacles institutionnels ou réglementaires peuvent retarder ou entraver l'émergence de nouveaux marchés ainsi que l'accès à ceux-ci. En outre, la décision d'innover ou non peut être tributaire de la situation économique. Pour jouer davantage leur rôle, les petites entreprises de services-conseils en gestion ont recours aux technologies de l'information et des communications. Les TIC sont le pilier de l'économie de la connaissance. Elles ont permis des gains de productivité et apportent des solutions aux activités des entreprises de services-conseils en gestion. Mais elles ne peuvent annuler l'importance du face-à-face.

6.1.2 L'ÂGE DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

La détermination de l'âge des entreprises de services-conseils en gestion nous a permis de tenir compte des différentes phases de leur cycle de vie. Dans cette perspective, en général, les entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face ne sont pas de création récente. La majorité d'entre elles (63%) ont 11 ans et plus d'existence et le reste, entre 6 et 10 ans. Ce qui nous fait dire que les entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face sont, pour la plupart, bien implantées (tableau 6-2).

Quant aux entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face, elles comportent tous les groupes d'âges. Cependant, un peu plus de la moitié d'entre elles (58%) peuvent être qualifiées de matures parce qu'elles ont plus de 11 ans d'existence. En comparaison aux entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face, celles-ci sont plus diversifiées aux niveaux de leur nombre et de leur âge.

Tableau 6-2 L'âge des entreprises de services-conseils en gestion selon le groupe (N=51)

Âge	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1 à 5 ans	0	0	8	19
6 à 10 ans	3	38	10	23
11 ans et plus	5	63	25	58
Total	8	100	43	100

Source : Questionnaire, 2006

Que les entreprises accordent une très grande importance au face-à-face ou

qu'elles ne lui en accordent aucune, elles sont rarement de création récente. Toutefois, la détermination de l'âge des entreprises de services-conseils en gestion permet de constater que pour les entreprises de création récente et surtout celles qui ont moins de 6 ans, le face-à-face a une très grande importance, bien que ceci soit vrai pour un ensemble plus large d'entreprises qui sont de différentes tranches d'âge.

6.1.3 LES ZONES DE LOCALISATION DU SIÈGE SOCIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Lorsqu'une entreprise décide de confier des activités de conseils à un conseiller, c'est généralement qu'elle estime qu'il lui coûte moins cher de les confier à l'externe que de les réaliser à l'interne, soit parce que les employés qualifiés pour cette activité manquent au sein de l'entreprise, soit parce que l'externalisation des activités lui permet de mieux se concentrer sur ses champs de compétences ou ses principales activités. Dans le cas des entreprises disposant de plusieurs filiales, succursales ou divisions, il s'agit parfois d'une décision qui relève du siège social. D'où le rôle important de ce dernier dans le choix ou non d'une organisation externe pour réaliser les activités de services-conseils.

Les sièges sociaux offrent des services de prospection des marchés, de commandes de fournitures et services, de conseils, des informations etc. Les sièges sociaux élaborent les plans stratégiques.

Les sièges sociaux se distinguent par le fait qu'ils produisent des services destinés à d'autres établissements de la même entreprise ; on parle ainsi de transactions intra-firmes (Polèse, 1994). Un siège social est donc un lieu de prestations de services au même titre qu'un bureau de comptable ou un cabinet de conseillers en administration.

D'où l'intérêt, pour nous d'analyser l'impact du face-à-face sur leurs zones de localisation. Dans cette optique, nous constatons que les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face ont toutes leurs sièges sociaux soit à l'extérieur de l'île de Montréal, soit au Canada, soit à l'étranger. Quand à celles (les entreprises) qui n'accordent aucune importance au face-à-face, elles ont leur siège social principalement sur l'Île de Montréal (75%). Ces entreprises n'ont pas de siège social à l'extérieur du Canada. Ces entreprises sont de propriété de gens d'affaires montréalais, voire de propriété québécoise. Elles représentent ainsi des entreprises locales (Tableau 6-3). En ce qui concerne la localisation du siège social des entreprises, on peut donc constater que la relation de face à face n'est pas un facteur discriminant.

Tableau 6-3 Les zones de localisation du siège social des entreprises (N=51)

Type de clientèle	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Sur l'Île de Montréal	6	75	37	86
Ailleurs au Québec	1	13	2	5
Ailleurs au Canada	1	13	2	5
À l'étranger	0	0	2	5
Total	8	100	43	100

Source : Questionnaire, 2006

6.1.4 LES PRINCIPAUX CLIENTS DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Cette section nous permettra d'établir la différence entre les entreprises de services-conseils selon le domaine d'activités de leurs clients. Il se dégage de nos

résultats que la clientèle des entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face est constituée surtout d'entreprises de services (75%), d'entreprises manufacturières (50%) et d'organisations publiques (50%). Quant aux entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face, leurs principaux clients sont des entreprises agricoles, des sièges sociaux, des succursales, des filiales, des entreprises de même groupe, des ménages et des consommateurs individuels ainsi que le secteur public (État, municipalité, sociétés d'États), (voir le tableau 6 4).

Le fait d'avoir pour principaux clients des succursales, des filiales et des entreprises de même groupe, nous permet de déduire que les clients et entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face ont la caractéristique d'être liées au plan organisationnel. La proximité organisationnelle se manifeste dans certains créneaux d'activités qui lient les entreprises-conseils avec leurs clients. Une manifestation de la proximité organisationnelle est possible dans plusieurs cas de figure. Dans cette analyse, la structure organisationnelle couvre le cas des entreprises agricoles, le siège social, une succursale, des filiales ou encore d'autres entreprises qui appartiennent au même groupe. Ce type varié de clientèle est une explication probable de la diversification de leurs activités.

Par ailleurs, les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face offrent des services conseils aux entreprises manufacturières (79%), à d'autres entreprises de services (81%) ainsi qu'à des organisations du secteur public, telles que les gouvernements, les municipalités et les sociétés d'États (60%). De ce point de vue, elles ont aussi une clientèle diversifiée comme dans le cas des entreprises qui n'accordent aucune importance au face-à-face (voir tableau 6-4) mais dans une proportion plus élevée.

En somme, les clients des entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face se retrouvent dans tous les secteurs de l'économie. Pour répondre à la demande de cette diversité de clientèle, les entreprises de services-conseils établissent une diversification de leurs activités. En effet, nous supposons que pour répondre à la demande de service provenant d'une clientèle ayant des besoins et des problématiques diverses, la diversification des activités de conseils s'avère indispensable. À titre d'illustration, nous avons montré au chapitre 1 que l'activité de fabrication est au centre de toute entreprise manufacturière ; elle implique une transformation matérielle significative au cours d'un processus de production de biens. Or, de nombreux services gravitent autour de la fabrication. Ces services accompagnent, développent et coordonnent l'ensemble des activités de production d'un bien.

Les entreprises manufacturières sont très importantes dans la clientèle des entreprises de services-conseils en gestion. Cette présence des industries manufacturières a des implications sur les activités des entreprises de services-conseils en gestion. En effet, nous savons que les manufactures sont encore une composante essentielle de la dynamique de l'économie québécoise. Toutefois, les conditions de l'activité de fabrication sont actuellement bouleversées par la croissance des facteurs de production qui sont de plus en plus immatériels dans le processus de production (connaissance, information, communication). En outre, de par leur rôle structurant dans l'aménagement des tissus de production des biens et des services, elles sont transformées aussi bien à l'interne qu'à l'externe au sein des différents secteurs d'activité économique. C'est ainsi que ces transformations sont influencées par le face-à-face.

Dans le cadre de son offre de conseils aux entreprises œuvrant dans le secteur manufacturier, le service débute par la compréhension des objectifs commerciaux et

des procédés industriels du client. Dans ce cadre, les conseillers œuvrent en partenariat avec le client afin d'offrir l'ensemble des expertises et des services qui soient le mieux adapté aux besoins de ceux-ci (des clients). Ils soutiennent leurs clients manufacturiers à se conformer aux règlements et à tirer parti des techniques les plus avancées et les plus efficaces, notamment en ce qui a trait à la qualité de l'air, la vigilance, la prévention de la pollution, la gestion de l'environnement et les initiatives de prévention de la pollution.

Les services offerts aux entreprises manufacturières couvrent l'élaboration d'un code de pratique jusqu'à l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques, le tout dans le but de réduire les accidents et maximiser le profit. L'appui des conseillers à la gestion touche les systèmes de gestion en environnement, les systèmes de gestion relatifs à la santé-sécurité, la qualité, la vérification de la conformité ainsi que la formation. Toutes ces étapes de la fourniture du conseil ne sont possibles que par la proximité physique avec le client. Ces activités ne peuvent se faire à distance.

Tableau 6-4 Les principaux clients des entreprises selon le groupe (N=51)

Type de clientèle	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
entreprises de services	6	75	35	81
entreprises manufacturières	4	50	34	79
secteur public	4	50	26	60
siège social, succursales, filiales	1	13	4	9
ménages et consommateurs	0	0	5	12
entreprises agricoles	0	0	9	21

Source : Questionnaire, 2006

Une plus grande collaboration des clients au mandat des conseillers leur permet de

gagner du temps (et donc de l'argent). En outre, l'intérêt d'une plus grande collaboration ainsi que la participation active des clients dans la relation de services est d'abord une source de solutions adaptées. Puis, elle favorise l'assimilation des connaissances et enfin est un moyen efficace de mise en œuvre des solutions. Tout cela contribue à l'atteinte des résultats escomptés.

Il y a quelques années, les entreprises des services-conseils en gestion apportaient à leurs clients des conseils ou simplement des recommandations. Avec le tournant vers l'économie du savoir, elles sont devenues des catalyseurs d'efficacité. Selon les bonnes pratiques (les meilleures pratiques d'affaires), cette recherche d'efficacité se déroule par séquence. Ainsi, le service débute par une phase de diagnostic et d'analyses qui repère les problèmes essentiels à résoudre. Ensuite, il s'agit d'élaborer une solution qui tienne compte, non seulement de la situation concrète, mais également de l'avis et des comportements des employés qui mettront en application cette solution. Enfin, le service se termine de plus en plus souvent par le suivi de la mise en œuvre des recommandations. C'est-à-dire que le client met en mouvement la solution mais il est accompagné du conseiller en gestion. Cette étape permet de vérifier la faisabilité de la solution et conduit dans certains cas à une modification de la solution envisagée à la suite de la réaction de l'utilisateur.

Le suivi de la mise en œuvre permet au client (l'entreprise) qui demande le service d'obtenir une solution qui correspond davantage à sa problématique. Les clients considèrent donc de plus en plus le conseiller en gestion comme un «entraîneur» dans la mesure où il accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de leur processus de changement. En outre, la méconnaissance de l'offre des conseillers, une mauvaise expérience passée avec un conseiller, la crainte liée à la confidentialité des informations, le coût des interventions des conseillers, le manque de confiance à leur égard en réponse à une mauvaise réputation, l'absence de conseillers offrant des

services à proximité ainsi qu'au sentiment d'une perte de contrôle sur une partie des activités de l'entreprise constituent les barrières habituelles à l'impartition des activités de services-conseils au sein des entreprises.

En général, les entreprises qui demandent du conseil recherchent des partenaires engagés dans le succès des actions de modernisation des entreprises et capables de mener le projet de bout en bout. Cependant, nombreux sont les dirigeants de PME réfractaires qui ne souhaitent pas que le conseiller mette en place les solutions, ni n'accompagne l'entreprise dans le processus de changement. En fait, ces chefs d'entreprises veulent garder le contrôle des opérations et une indépendance totale dans la gestion de leur entreprise, indépendance qu'ils considèrent menacée en cas d'intervention de l'opérateur externe à ce stade du mandat.

6.2 L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LA LOCALISATION DES CLIENTS

Nous rappelons l'importance de répondre à la question à savoir si la proximité avec la clientèle est une variable importante dans le choix de localisation des entreprises des services-conseils en gestion. Pour répondre à cette question, nous aborderons le cas des entreprises pour lesquelles, les clients sont situés sur l'île de Montréal et, en second lieu, celles pour lesquelles les clients sont à l'extérieur de la métropole.

Les entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face ont des clients partout sur l'île. Mais la plus grande partie de cette clientèle se trouve au centre des affaires (50%) et au centre de l'île (38%), (voir le tableau 6-5).

Tableau 6-5 Les zones de localisation des clients des entreprises sur l'île de Montréal

Localisation du client sur l'île	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Centre des affaires	4	50	36	84
Centre de l'île	3	38	24	56
Nord de l'île	1	13	12	28
Ouest de l'île	3	38	17	40
Est de l'île	3	38	17	40
Sud de l'île	2	25	12	28

Source : Questionnaire, 2006

Les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face disposent d'une grande partie de leur clientèle d'abord à l'extérieur de Montréal surtout ailleurs

au Québec (67%), dans les environs de Montréal (56%), ensuite, à l'étranger (37%) et, finalement dans les autres provinces canadiennes (33%) (Tableau 6-6). Puisque les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face ont beaucoup de clients en dehors du Canada, nous pouvons supposer qu'elles sont donc davantage orientées vers les marchés internationaux pour l'exportation de leurs produits et services. Cela est aussi cohérent avec le fait que leurs principaux clients sont des entreprises avec lesquelles elles ont un lien organisationnel.

Tableau 6-6 La localisation des clients des entreprises à l'extérieur de l'Île de Montréal (N=51)

Les lieux de localisation	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Environs de Montréal	5	63	24	56
Ailleurs au Canada	3	38	14	33
Ailleurs au Québec	3	38	29	67
À l'étranger	4	50	16	37

Source : Questionnaire, 2006

En dehors de certaines techniques d'application générale, les analyses et les études de stratégies, d'amélioration de la qualité ou des conseils d'organisation ne se font pas de la même manière au Québec, aux États-Unis, au Japon ou en Afrique du Sud. En effet, la problématique managériale est différente selon les sociétés. À la différence des autres services aux entreprises tels que les produits et services informatiques (qui sont des biens matériels), les activités de conseils en gestion sont fortement dépendantes de la «culture» du milieu et des gens d'affaires d'une société. C'est pourquoi, les conseillers locaux sont en général plus efficaces. Ce qui nous amène à dire que le défi est plus grand pour un service-conseil en gestion de vouloir exporter ses services. Mais, pour surmonter ce type de défi, les entreprises des services-conseils en gestion s'internationalisent de différentes façons telles que par le moyen

de la création d'une filiale ou un simple correspondant, l'association plus ou moins informelle avec une entreprise locale, l'acquisition d'une entreprise locale ou encore le développement d'un réseau international.

L'internationalisation des entreprises des services-conseils est le produit de celles de leurs clients. En effet, les grandes entreprises ont développé leurs activités dans le contexte de la mondialisation. Conséquemment, elles attendent des firmes de conseils une assistance à l'égard de leurs nouveaux marchés.

L'importance de l'internationalisation des entreprises des services-conseils en gestion permet de penser que la localisation des entreprises les plus importantes est inspirée par la localisation des clients et par le besoin d'être proche d'eux.

6.3 L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE PAR RAPPORT AUX TYPES D'ACTIVITÉS DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Nous voilà à l'étape de comprendre l'intérêt porté ou non par les entreprises de services-conseils en gestion par rapport au face-à-face en fonction de leurs types d'activités. Les planifications stratégique, organisationnelle et financière sont les principales activités de conseils (tableau 6-7).

Tableau 6-7 Les principales activités de conseils des entreprises (N=51)

Type d'activité des conseillers	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Planification stratégique	6	75	28	65
Planification organisationnelle	7	88	23	53
Planification financière	4	50	22	51
Planification des ressources humaines	1	13	16	37
Information	3	38	11	26
Formation	3	38	15	35
Études	3	38	17	40
Conception	2	25	13	30

Source : Questionnaire, 2006

Bien que les données n'indiquent pas leur ampleur, les activités principales des entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face (tableau 6-7) concernent, les études (40%), la conception (30%), la planification des ressources humaines (37%) et l'information (26%) en plus des divers types de planification.

Comme précédemment indiqué, compte tenu du nombre élevé d'activités de conseils, nous pouvons en déduire que les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face sont beaucoup plus diversifiées dans leurs activités de conseils que celles qui n'accordent aucune importance au face-à-face. À titre d'illustration, nous prendrons le cas d'une étude. En effet, dans le cadre d'un mandat qui porte sur la réalisation d'une étude, le conseiller produit un rapport. Pour une étude relative à une industrie, le rapport comporte généralement une introduction (ou mise en contexte), des définitions propres au champ d'activités de l'industrie et une analyse de celle-ci en trois sections.

La première, porte sur le contexte mondial à travers l'analyse des marchés mondiaux, de la concurrence, de la demande sur les principaux marchés et les tendances internationales. La seconde section permet de faire une investigation du marché au plan national (par exemple, l'industrie au Canada et au Québec à travers l'offre québécoise et le déploiement régional ainsi que certaines caractéristiques structurelles de l'industrie au Québec). La dernière section de l'analyse concerne l'environnement immédiat de l'industrie qui se fait à travers l'investigation de ses principaux marchés, de la demande, de la concurrence, de la formation, des ressources professionnelles et techniques, du contexte d'affaires, de la réglementation ainsi que des particularités de l'industrie. Ensuite, le rapport fait état des tendances et perspectives. Elle se termine avec la présentation du potentiel et des défis de l'industrie à travers les nouveaux modes de gestion et de réalisation de projets, les types de diversification de l'offre de services et les marchés à développer.

Parmi toutes les étapes de réalisation d'une étude, la dernière section relative à l'environnement immédiat de l'industrie est celle qui nécessite des rencontres fréquentes confirmant ainsi l'importance du face-à-face.

Dans le cadre de l'activité de conception, l'entreprise offre à sa clientèle des services d'ingénierie des procédés. Dans ce contexte, elle développe, sélectionne et conçoit des procédés. Elle supervise les travaux d'essais. Elle calcule les bilans massiques¹⁴ et énergétiques. Elle fait la sélection, le dimensionnement et la conception des équipements. Elle fait l'analyse et l'optimisation des procédés, incluant l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'optimisation des bilans hydriques et la minimisation des effluents. Pour finir, elle apporte son assistance à ses clients pour la mise en route des nouveaux procédés. L'importance du face-à-face est manifeste pendant les essais et l'assistance que le conseiller apporte au client au cours de la mise en application des nouveaux procédés.

Dans le cadre de l'activité de planification des ressources humaines, l'entreprise apprécie le potentiel et la compétence des individus de manière à cibler leurs forces et leurs besoins de perfectionnement. Dans cette optique, selon le type de mandat, l'entreprise organise une rencontre d'information avec les participants potentiels et les gestionnaires. Elle procède à une analyse de besoins très approfondie. Elle établit un design du service qui est adapté aux réalités du client. Elle valide l'intervention auprès de celui-ci et établit le déroulement de l'intervention. Par la suite, elle vérifie l'intégration des acquis de formation. Cela lui permet de suivre et de mesurer les résultats obtenus. Enfin, elle fait des recommandations au client.

Si le besoin exprimé touche la planification financière, l'entreprise des services-

¹⁴ Les bilans massiques des matières permettent d'organiser les données, de repérer les lacunes et de quantifier les pertes jusque-là inconnues. Ils peuvent faciliter la quantification des substances lorsque l'information quantitative est limitée ou difficile à recueillir. Une inadéquation entre la « masse entrante » (intrants) et la « masse sortante » (pertes plus extrants) peut révéler des pertes non comptabilisées. Le calcul des bilans massiques applique la loi de la conservation de la matière, c'est-à-dire que tout ce qui entre dans l'unité de traitement doit en ressortir, en admettant qu'il n'y a pas d'accumulation à l'intérieur de l'unité. Le coût de ce calcul est fonction de l'existence de données exactes et de la quantité de temps consacré à celui-ci par le personnel. L'équation générale utilisée pour le calcul du bilan de massique (M) est la suivante : $M_{entrée} = M_{sortie} + M_{accumulée/perdue}$.

conseils fournit des conseils à la direction des services financiers de l'entreprise cliente, qui peut agir en étroite collaboration avec les responsables de la comptabilité de l'entreprise. Toutes ces étapes exigent des rencontres fréquentes.

Notre enquête révèle que les domaines d'intervention des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal qui accordent une très grande importance aux rapports face-à-face sont entre autres, le coaching, l'évaluation des emplois, la description de tâches, la sélection du personnel et le recrutement. Le coaching de gestion est adapté aux besoins de l'organisation et à ceux de la personne pour accéder à un haut standard de performance. Le besoin de formation apparaît chez le client lorsque celui-ci observe une différence entre la productivité actuelle et la productivité recherchée et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences. Les facteurs qui créent la nécessité de formation sont, entre autres, les changements technologiques, l'augmentation de la compétitivité dans un secteur, de nouvelles normes, de nouvelles façons de faire, la perception de rentrer dans un processus d'améliorations continues.

Dans le cadre de l'activité de formation, l'entreprise identifie les besoins de formation au sein d'une entreprise par le biais d'un processus de collaboration qui associe les directeurs, les chefs de services et les employés. Pour s'assurer que l'investissement en formation répondra aux exigences attendues, les conseillers tentent d'adapter les activités de formation aux participants pour que ceux-ci puissent évoluer de façon satisfaisante dans leur travail. Du point de vue des entreprises de services-conseils, la formation est la meilleure solution pour corriger les écarts.

Nos résultats montrent que les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face sont beaucoup plus diversifiées dans leurs activités de conseils que les autres. Elles donnent peu de services standardisés et tendent à construire le service avec les clients, ce qui exige d'elles une capacité de diversification plus forte, les

besoins des clients pouvant être variés.

Cette diversification est aussi la conséquence de la forte concurrence. En effet, n'importe qui peut entrer dans le secteur (il n'y a pas de barrière à l'entrée). Au Québec comme presque partout au monde, ce secteur n'est pas régulé. Puisqu'il est difficile d'obtenir des économies d'échelle et qu'il est plus facile d'accroître les économies de gamme, les entreprises de services-conseils en gestion qui misent sur les rapports face-à-face se diversifient, ce qui leur demande une restructuration continue, permanente et perpétuelle.

Les différentes activités de conseils en gestion sont décloisonnées. Ce décloisonnement favorise «la formation, lente et progressive», d'un marché mondial du conseil constitué de firmes multinationales de services répondant à toutes les demandes des entreprises et diffusant de partout des normes de gestion.

En définitive, toutes les activités de conseils n'ont pas les mêmes besoins de relations de proximité, que ce soit en termes de volume, de fréquence et de diversité, mais nous pouvons déduire de nos enquêtes que les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face sont beaucoup plus diversifiées dans leurs activités que celles pour lesquelles cela n'est pas important.

6.4 LE FACE-À-FACE ET L'INFLUENCE DES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT DES CONSEILLERS ET LEURS CLIENTS

Pour analyser la relation entre le face-à-face et l'influence des modalités de prise de contact des conseillers et leurs clients, nous établirons des liens entre chaque type d'entreprises de services-conseils en gestion et leurs clients. Ces liens prennent place à deux moments de leur relation : la négociation du service et sa réalisation. Dans cette optique, comme dans les chapitres précédents, nous avons identifié quatre modalités de prise de contact : le déplacement du conseiller, le déplacement du client, le téléphone et le télécopieur, le courrier ainsi que l'Internet. Notre objectif est de savoir s'il existe un lien entre les modalités de prise de contact des conseillers et leurs clients, d'une part, et le besoin d'établir des relations de face-à-face, d'autre part. Dans cette perspective, cette analyse portera en premier lieu sur les modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant la phase de négociation du contrat et en second lieu, nous analyserons les mêmes modalités de prise de contact mais cette fois pendant la phase de réalisation du contrat.

6.4.1 LES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE NÉGOCIATION DU CONTRAT

L'attitude du conseiller en gestion est très importante. C'est pourquoi, dans le cadre de la phase de négociation du contrat de service, il doit rassurer le client au sujet de la qualité des «produits» et services de son entreprise. C'est là que s'établit une relation mutuelle de confiance. Ceci s'explique par le fait que le conseil en gestion ne s'impose pas par sa matérialité. Il n'est pas intelligible pour le client. Les effets du conseil sont probables. Le client n'a aucune possibilité de visualiser les

résultats de l'intervention à l'avance. Tout ce qu'il peut faire c'est d'anticiper mentalement ce que sera ou seront les «produits» finaux. Nous avons déjà montré néanmoins que, si le résultat du conseil n'est pas en lui-même matériel, des éléments matériels peuvent l'accompagner. Par exemple, les conseillers en gestion peuvent développer des méthodes adaptées à chaque type d'intervention. Ils peuvent apporter ainsi l'assurance d'un service de qualité.

Ainsi, les «produits de conseils» déjà formalisés et ayant fait leur preuve chez des clients qui sont renommés et qui ont une grande notoriété dans leur domaine, les certifications ainsi que les qualifications des conseillers sont quelques-uns des moyens parmi d'autres au cours de la phase de négociation du contrat de service. Le recours à ces moyens se matérialise dans des relations qui se doivent d'être face-à-face. Dans ce contexte, pendant la phase de négociation du contrat de service, nous avons constaté que les déplacements du conseiller chez le client sont plus fréquents (43) pour les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face. Dans le cas des entreprises qui n'accordent aucune importance au face-à-face, les déplacements du client chez le conseiller sont moins fréquents (6) (tableau 6-8).

Tableau 6-8 Modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant la phase de négociation du contrat (N=51)

Modes de communication et de contact	Fréquence des contacts	Aucune importance au face-à-face (n=8)		Très grande importance au face-à-face (n=43)	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Déplacement du conseiller	Jamais	8	100	0	0
	toujours	0	0	43	100
Déplacement du client	Jamais	6	75	33	77
	toujours	2	25	10	23
Le téléphone et le télécopieur	Jamais	2	25	6	14
	toujours	6	75	37	86
L'Internet	Jamais	3	38	9	21
	toujours	5	63	34	79
Le courrier	Jamais	3	38	21	49
	toujours	5	63	22	51

Source : Questionnaire, 2006

L'analyse des données nous permet de constater que les modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant la phase de négociation du contrat ne se produit pas de la même façon pour nos deux types d'entreprises. Cette variation influence la pratique des conseillers en gestion. En effet, pour s'adapter aux situations particulières, les conseillers en gestion développent des outils, généralement informatisés. Ils peuvent développer des manuels de référence sur les options disponibles pour résoudre tel ou tel type de problème fonctionnel. Les conseillers peuvent également développer des progiciels informatiques ou des programmes de formation sur les nouvelles techniques et les nouvelles méthodes. Finalement, les conseillers en gestion peuvent développer des programmes de recherche, souvent en liaison avec les universités, sur l'évolution des méthodes de gestion. Après avoir accompli les modalités de prise de contact pendant la phase de négociation du contrat, de nouveaux contacts s'établissent entre le conseiller en gestion et le client dans le cadre de la réalisation du contrat.

6.4.2 LES MODALITÉS DE PRISE DE CONTACT ENTRE LE CONSEILLER EN GESTION ET LE CLIENT PENDANT LA PHASE DE RÉALISATION DU CONTRAT

Le conseil en tant que service est «produit» pendant la phase de réalisation du contrat. Au cours du processus de «production» du conseil, l'accent est mis sur la dimension interpersonnelle ainsi que sur la connaissance mutuelle du conseiller en gestion et son client. C'est pourquoi, le conseiller et son client développent des relations de confiance qui favorisent leurs actions communes. La confiance est un crédit que le client fait au conseiller et à lui-même. Elle ne repose sur aucun fondement objectif. Elle est très difficile à obtenir et très facile à perdre. De ce point de vu, la relation entre le conseiller en gestion et son client repose sur des pièces et sur des signes. Pour que la confiance soit totale, les signes sont multipliés. Elle ~~croît~~ au fur et à mesure que les risques diminuent ou semblent maîtrisés. En fait, la confiance est un sentiment ambigu, complexe et instable que le conseiller gère. Le niveau de confiance grandit au fur et à mesure que le conseiller et sont client arrivent au même diapason.

Tableau 6-9 Modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion des entreprises et le client pendant la phase de réalisation du contrat

Modes de communication et de contact	Fréquence des contacts	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Déplacement du conseiller	Jamais	3	38	5	12
	toujours	5	63	38	88
Déplacement du client	Jamais	3	38	5	12
	toujours	5	63	38	88
Le téléphone et le télécopieur	Jamais	1	13	14	33
	toujours	7	88	29	67
L'Internet	Jamais	3	38	15	35
	toujours	5	63	28	65
Le courrier	Jamais	5	63	27	63
	toujours	3	38	16	37

Source : Questionnaire, 2006

Au début du processus de négociation du contrat, le client se déplace moins souvent que le conseiller. Cependant, pendant la phase de réalisation du contrat, la fréquence des rapports les plus personnalisés entre le conseiller en gestion des entreprises qui n'accordent aucune importance au face-à-face et celles qui le font et leurs clients est inversée.

Dans le cas des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal qui n'accordent aucune importance au face-à-face, la relation directe entre le conseiller et le client n'est pas considérée impérative. Cependant, elle doit avoir lieu à certains moments au cours de la transaction. La nature même de l'activité de conseils exige autant soit peu un contact direct. L'alternance entre des moments de coordination à proximité physique et des moments de coordination à distance est favorisée par l'abaissement des coûts de transport et surtout par le développement des nouvelles technologies de communication et de télécommunication.

Finalement, que ce soit pendant la phase de négociation du contrat de service ou celle

de la réalisation de celui-ci, le cas des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal qui accordent une très grande importance au face-à-face témoigne de l'exigence d'une relation directe entre conseillers et clients. Cela relève des caractéristiques intrinsèques de l'activité de conseils. Le processus de conseils nécessite en permanence l'échange de connaissances tacites. Cette exigence du face-à-face est une contrainte que le développement des nouvelles technologies de communication et de télécommunication ne peut effacer.

Il est important de souligner la dimension individuelle dans le service donné par l'entreprise de services-conseils en gestion. Une entreprise satisfaite des services d'un conseiller prospecte rarement une nouvelle entreprise de services-conseils à l'occasion d'un nouveau mandat. Ce qui explique que la fidélité du client est relative à un conseiller précis, plutôt qu'à l'entreprise de services-conseils à laquelle celui-ci est rattaché, surtout lorsqu'il s'agit de petites entreprises de services-conseils. En effet, dans ces petites structures organisationnelles, il existe une forte individualisation des relations personnelles. Conséquemment, la fidélité permet dès lors de bénéficier de l'expérience accumulée d'une connaissance mutuelle entre le conseiller et son client. Cela apparaît aussi même lorsque la problématique à résoudre n'est plus la même, car le conseiller connaît déjà l'entreprise cliente, son organisation, certains de ses employés, et le client de son côté sait comment le conseiller «fonctionne», travaille et agit. Il connaît même sa structure mentale, son processus cognitif. Cette fidélité permet aussi de faire l'économie de coûts et de temps.

Au sein des grandes entreprises de services-conseils, regroupant des professionnels hyper spécialisés, le conseiller récuse parfois les nouveaux mandats avec un client qu'il connaît déjà, à partir du moment où la problématique dépasse son domaine de compétence ou que la problématique de gestion s'inscrit dans un domaine de compétence différent du sien. Un autre conseiller spécialisé pour ce genre de problématique se verra alors chargé de ce mandat ou de ce projet. Dans ce cas, la fidélité portera plutôt sur l'entreprise de services-conseils.

Globalement nous pouvons affirmer que de nos jours, le contexte économique se durcit : le changement, l'adaptation et la compétitivité sont des facteurs clés de succès et le recours au conseil sera de plus en plus récurrent.

Finalement, au cours de la phase de négociation du contrat de services ou celle de la réalisation de celui-ci, le cas des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal confirme l'exigence d'une relation de face-à-face. Donc, la relation entre le conseiller et son client nécessite des rencontres. Cette nécessité est le résultat des contraintes liées à la nature même de l'activité de conseils. Que l'entreprise de services-conseils en gestion à Montréal accorde ou non une très grande importance au face-à-face, et dans tous les cas de figure, la solution est et sera toujours la mobilité des conseillers. En effet, le processus de conseils exige l'échange de connaissances tacites, surtout dans le cas où la production est à forte intensité immatérielle. Dans ces circonstances, les différentes rencontres en face-à-face deviennent un ensemble de mouvements instantanés, limités, peu fondés ni étayés, donc fragiles, sous haute surveillance ; une sorte de confiance sous caution qui se crée entre le conseiller et son client.

6.5 L'IMPORTANCE DU FACE-À-FACE SELON LA LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

La majorité des entreprises étudiées veulent être accessibles. Elles veulent également pouvoir échanger avec les autres entreprises avec lesquelles elles entretiennent des contacts réguliers. De ce point de vue, les entreprises paraissent plus sensibles à la proximité des interlocuteurs situés en amont de leur processus de production ainsi qu'à celle des interlocuteurs situés en aval. Donc, les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face ont une nette préférence pour le centre (voir tableau 6-10), c'est-à-dire pour une localisation proche de leurs principaux clients. Cependant, nous constatons une certaine forme de périphérisation. Celle-ci peut découler du fait que certaines activités de conseils telle que les études ont la capacité d'utiliser des données codées, et donc de s'implanter loin du centre, tandis que d'autres, qui fonctionnent sur la base d'informations tacites ont plutôt intérêt à y demeurer.

Pour résumer, il apparaît que la recherche de proximité est importante lorsqu'il s'agit d'activités sensibles aux coûts de transaction et qui ne peuvent pas être standardisées, car elles requièrent des redéfinitions fréquentes, donc un accès facile et rapide à l'information et plus généralement à des ressources spécifiques. Ceci peut expliquer qu'elles aient intérêt à se localiser dans le centre.

Tableau 6-10 Les zones de localisation des entreprises selon le groupe (N=51)

Zone de localisation	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Centre des affaires	2	25	23	53
Centre de l'île	1	13	10	23
Est de l'île	2	25	2	5
Nord de l'île	2	25	3	7
Ouest de l'île	1	13	3	7
Sud de l'île	0	0	2	5
Total	8	100	43	100

Source : Questionnaire, 2006

6.6 L'INFLUENCE DU FACE-À-FACE SUR LES TYPES DE FACTEURS DANS LE CHOIX DE LOCALISATION DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Dans cette section, nous étudierons comment le face-à-face influence le choix de localisation des entreprises. En d'autres termes, nous nous référons aux différentes catégories de facteurs qui expliquent le choix de localisation des entreprises pour lesquelles le face-à-face est important et celles pour qui il ne l'est pas.

Nous avons, dans le chapitre relatif aux facteurs de localisation, regroupé ceux-ci en cinq grandes catégories. Ces catégories de facteurs sont : les facteurs liés au milieu, les facteurs liés à l'emplacement, les facteurs liés aux coûts de localisations, les facteurs liés aux communications et les facteurs liés au corporatisme. Ce qui nous importe ici ce sont les facteurs liés au milieu (tableau 6-11) car ce sont ces facteurs qui nous renseignent sur l'influence de l'importance que les entreprises donnent au face-à-face et leur localisation. Les données des autres catégories sont en annexe.

Dans leur stratégie de localisation, la proximité du marché, la situation géographique, la localisation à proximité de la clientèle, la clientèle spécifique, le prestige de l'adresse, la proximité d'entreprises dynamiques sont les facteurs liés au milieu qui permettent d'expliquer la localisation des entreprises de services-conseils en gestion. La situation géographique est le principal facteur de localisation pour nos deux groupes d'entreprises, qu'elles accordent de l'importance au face-à-face ou non. Par contre, la localisation à proximité de la clientèle est un facteur considéré comme très important pour 42% des entreprises accordant au face-à-face un rôle important, alors qu'elle n'est que pour 13% dans les autres cas.

La localisation à proximité de la clientèle est un moyen pour les entreprises de se rapprocher physiquement des clients et donc de faciliter le face-à-face au cours des phases des négociations ou de la réalisation des activités de conseils. Nous avons montré que la proximité d'entreprises dynamiques s'explique par la recherche d'un voisinage particulier. C'est le cas lorsque des entreprises provenant d'un même pays, exercent des activités dans un même secteur ou domaine. Il arrive aussi que ce soit une petite entreprise qui souhaite s'implanter à proximité d'une plus grande.

Tableau 6-11 Les facteurs de localisation liés au milieu (N=51)

Les facteurs de localisation	Impact du facteur	Aucune importance au face-à-face		Très grande importance au face-à-face	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Proximité du marché	Très important	1	13	15	35
Situation géographique	Très important	4	50	27	63
Proximité de la clientèle	Très important	1	13	18	42
Clientèle spécifique	Très important	1	13	4	9
Prestige de l'adresse	Très important	0	0	6	14
Proximité d'entreprises dynamiques	Très important	2	25	6	14

Source : Questionnaire, 2006

6.7 VUE D'ENSEMBLE DE LA RELATION FACE-À-FACE COMME FACTEUR DÉTERMINANT DU COMPORTEMENT SOCIO-SPATIAL DES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Les besoins de contacts en face-à-face découlent de la nature même de l'activité du conseil. En effet, le conseil comme la plupart des autres catégories de services nécessite la contribution du client dans sa réalisation. Cette coopération est nécessaire aussi bien au cours de la négociation du contrat qu'à celui de la phase de réalisation. C'est dans cette optique que le présent chapitre a été consacré au rôle du face-à-face en tant que facteur déterminant du comportement socio-spatial des entreprises de services-conseils en gestion. Nous voulions savoir si le face-à-face a une influence dans le choix de localisation des entreprises.

Les résultats de notre analyse permettent de constater que les entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face sont toutes de petite taille. Quant aux entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face, elles sont de toutes les tailles. En d'autres termes, elles sont plus hétérogènes au plan de leur taille. Dans le cadre de leurs activités, les entreprises de services-conseils en gestion qu'elles accordent ou non une très grande importance au face-à-face sont des catalyseurs et des acteurs des transferts et d'absorption de connaissances. Aussi, les entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face sont des entreprises bien implantées. S'agissant des entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face, elles comportent tous les groupes d'âges. La détermination de l'âge des entreprises de services-conseils en gestion permet de constater que pour les entreprises de création récente et surtout celles qui ont moins de 6 ans, le face-à-face

a une plus grande importance, bien que ce facteur soit important pour l'ensemble des entreprises de différentes tranches d'âge.

Les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face ont toutes leurs sièges sociaux soit à l'extérieur de l'île de Montréal, soit au Canada, soit à l'étranger. Les entreprises de l'autre type ont leurs sièges sociaux principalement sur l'île de Montréal. Ces entreprises sont de propriété de gens d'affaires montréalais, voire de propriété québécoise. Elles représentent ainsi des entreprises locales. Concernant la clientèle, il se dégage de notre enquête que la clientèle des entreprises de services-conseils en gestion qui n'accordent aucune importance au face-à-face est constituée surtout d'entreprises de services, d'entreprises manufacturières et d'organisations publiques. Les clients des entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face se retrouvent dans tous les secteurs de l'économie. Pour répondre à la demande de cette diversité de clientèle, les entreprises de services-conseils affichent une diversification de leurs activités auprès de celle-ci.

Après l'analyse des caractéristiques générales des entreprises, la seconde section a porté sur l'importance du face-à-face selon la localisation des clients afin de déterminer s'il existe une différence entre les entreprises des services-conseils en gestion selon le domaine d'activités et la localisation de leurs clients. Les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face ont leurs clients surtout au centre des affaires. Mais l'analyse nous montre que ces entreprises sont aussi des clients privilégiés pour les conseillers qui n'accordent pas une grande importance au face-à-face. Sur ce point, ces deux types d'entreprises ne se distinguent pas de façon claire. Notre recherche a montré qu'il existe une différence entre les entreprises de conseils. Celle-ci se trouve au niveau de leur domaine d'activités et de la localisation de leurs clients. Le choix de se localiser au Centre des affaires et au Centre de l'île relève de la nécessité de l'accessibilité. Être

accessible, c'est également pouvoir échanger avec les autres entreprises avec lesquelles elles entretiennent des contacts réguliers. De ce point de vue, elles sont plus sensibles à la proximité des clients avec lesquels elles ont des contrats.

Au total, il apparaît que la recherche de proximité est à priori importante lorsqu'il s'agit d'activités sensibles aux coûts de transaction et/ou qui ne peuvent pas être standardisées, car elles requièrent des redéfinitions fréquentes, donc un accès facile et rapide à l'information et plus généralement à des ressources spécifiques. Ce qui peut expliquer qu'elles aient intérêt à se localiser dans le centre des affaires.

Mais les résultats confirment aussi que la proximité physique ne suffit pas pour expliquer la dynamique de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. L'essentiel est que l'entreprise de services-conseils en gestion et son client se rencontrent et développent de nouveaux savoirs. Dès lors, il n'est pas important que l'entreprise et son client soient localisés l'une à côté de l'autre. C'est donc la proximité technologique qui permet de gérer la distance physique, sociale, professionnelle et technique. En somme, le fait de travailler dans un même domaine technologique conduit à des coopérations et à des échanges d'informations plus nombreux.

Par ailleurs, sauf pour ce qui est de l'importance du facteur de localisation à proximité de la clientèle, les deux types d'entreprises étudiées ne se différencient pas de façon claire. Ceci est dû au fait que, quelle que soit le type d'entreprises, que celles-ci accordent ou non de l'importance au face-à-face de façon explicite, le service de conseils en gestion comprend la relation face-à-face de façon obligatoire. Nous verrons mieux ceci à l'aide des études de cas que nous rapporterons dans le chapitre suivant.

7 LES ÉTUDES DE CAS

Ce chapitre porte sur trois entreprises localisées sur le territoire de l'île de Montréal. Ces entreprises sont de tailles variées. Elles se distinguent également du point de vue de leur cycle de vie. Elles ont été créées dans des pays, dans des villes différentes. Bien qu'elles offrent toutes des services-conseils, leurs activités dominantes ne permettent pas de les considérer homogènes sur ce point. Les facteurs qui sont déterminants dans leur choix de localisation sont hétérogènes.

L'analyse des trois entreprises est organisée autour de nos questions de recherche qui sont les suivantes :

- Quelles sont les principales caractéristiques de chacune des trois entreprises de services-conseils au plan de leur évolution au cours du temps, de leur stratégie d'organisation dans le processus de fourniture de services, de leur implantation et de leur organisation territoriale.
- Est-ce que les relations de face-à-face ont une forte importance dans la dispensation des services de chacune des trois entreprises?
- Quels sont les facteurs qui orientent leurs choix de localisation ?

Pour répondre adéquatement à ces questions, nous allons décrire les trois entreprises sous trois angles : leurs caractéristiques propres, les relations entre chaque entreprise de services-conseils en gestion et ses clients dans la dispensation des services et les facteurs qui expliquent la stratégie de localisation de chacune d'elles. En d'autres termes, chacune de ces dimensions va constituer une section dans laquelle les trois entreprises seront examinées. Nous concluons ce chapitre en faisant une analyse comparative de ces trois études de cas. Nous y mettrons en exergue leurs ressemblances et les éléments de divergences.

Pour être conforme à notre engagement de confidentialité auprès des entreprises sondées, nous les nommerons par les lettres Alpha, Beta et Gamma. Nous montrerons que chacune des entreprises a son fonctionnement propre et que leur organisation est liée à leur taille. En outre, leur système de production répond à une organisation différente selon qu'il s'agit d'une entreprise qui vend une «mono compétence» ou une structure qui offre une «pluri compétence» à sa clientèle.

7.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES TROIS ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Cette première partie de l'analyse de cas consiste à présenter les caractéristiques principales des trois entreprises étudiées.

7.1.1 LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA

L'entreprise de conseils Alpha est la plus jeune, la plus petite et la plus locale parmi les trois étudiées. Elle possède un réseau d'experts ainsi qu'une équipe de cinq spécialistes et professionnels d'expérience. Elle a également des liens de partenariat spéciaux avec d'autres entreprises de services-conseils. L'ensemble de son personnel a une formation universitaire, la plupart au niveau de la maîtrise. Tous les membres du personnel ont occupé dans leur carrière des postes stratégiques en gestion et ont été impliqués dans des projets de consultation dans les secteurs suivants : distribution, mines, métallurgie, pâtes et papiers, finances, transport, aérospatial, para-gouvernemental, alimentation, manufacture, pétrochimie, commerce de gros et de détail, pharmaceutique et santé.

Cette entreprise s'est donnée la mission suivante : «offrir des services-conseils à de petites et moyennes entreprises dans tous les secteurs d'activité économique».

(Plan stratégique, 2006 de l'entreprise).

Dans son Plan stratégique, (2006), elle affirme respecter les orientations et la culture organisationnelle en personnalisant ses interventions. Elle veut ainsi répondre aux exigences en matière de service à la clientèle. Elle affirme aussi développer sa relation d'affaires dans un climat de confiance et de partenariat.

L'entreprise de services-conseils Alpha offre des services-conseils que nous pouvons regrouper en 5 volets :

- le diagnostic de l'efficacité d'un secteur, d'un service ou de l'organisation, afin de cibler les zones d'amélioration;
- l'appréciation du potentiel et de la compétence des personnes, afin de cibler leurs forces et leurs besoins de perfectionnement;
- la conception de stratégies ainsi que d'outils de gestion et de formation visant l'optimisation des résultats;
- l'organisation et la coordination des ressources dans la réalisation de projets visant l'amélioration des personnes ou des processus;
- la réalisation des activités intégrées de formation ou de «coaching» permettant aux personnes de perfectionner leurs compétences.

Les principaux clients de l'entreprise de services-conseils Alpha sont des entreprises privées, publiques ou parapubliques localisées à Montréal. Nous avons répertorié 16 clients dans divers domaines.

L'entreprise de services-conseils Alpha est véritablement une petite entreprise locale qui a un fort besoin en termes de rencontres face-à-face. Elle réalise tout son chiffre d'affaire sur l'île. Les environs de Montréal représentent la zone la plus éloignée où

se situe sa clientèle. Elle n'envisage pas actuellement de pénétrer le marché du reste du Canada encore moins à l'étranger. Elle dessert une clientèle qui lui est physiquement proche.

7.1.2 LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA

Fondée en 1976, ce n'est qu'en 1977 que l'entreprise de services-conseils Beta ouvre son véritable premier bureau à Québec. Elle s'est établie à Montréal en 1978. Elle a par ailleurs connu une évolution fulgurante qui fait d'elle aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises de services conseils des processus d'affaires au Canada et même en Amérique du Nord. Dans le cadre de ses activités, cette entreprise fournit les services d'intégration de systèmes et de consultation ainsi que des services de gestion des technologies de l'information (TI) et des processus d'affaires dont les entreprises ont besoin pour réaliser leurs stratégies de façon efficiente et créer une valeur ajoutée. Elle compte en 2009, 26 000 professionnels répartis dans plus de 100 bureaux.

L'approche de l'entreprise de services-conseils Beta repose sur des assises de gestion qui incluent plusieurs méthodes et approches, lesquelles forment la base de ses activités certifiées selon les normes internationales de ISO 9001. Cette certification est une information de base pour le client. Nous verrons l'influence de cette certification dans la relation entre cette entreprise et ses clients en ce qui concerne le développement de leur relation de confiance.

L'entreprise de services-conseils Beta a obtenu la certification ISO 9001 pour son cadre de gestion des projets du bureau de Québec. Elle est la première entreprise de

services-conseils en technologies de l'information en Amérique du Nord à adhérer à la norme de qualité ISO. Elle détient à présent un avantage compétitif, surtout pour les contrats d'impartition, puisque les normes ISO sont appliquées aux systèmes clients.

Une entreprise certifiée ISO 9001 se voit reconnaître la maîtrise des processus de réalisation du service. Cette certification représente une garantie de qualité de la conception jusqu'au soutien après la réalisation du service. En outre, la certification rend visible la vigilance et les dispositions permanentes de l'entreprise de services-conseils Beta en matière de qualité et de conformité. Alors, elle lui permet de mieux gérer l'allocation de ses moyens en personnel selon les mandats ou les contrats. Aussi, elle lui permet de mieux maîtriser ces derniers et de mieux capitaliser le savoir-faire acquis par les retombées positives sur l'organisation. La certification ISO 9001 permet à l'entreprise de services-conseils Beta de construire une relation de confiance avec ses clients nationaux et étrangers.

Cependant, cette certification est, selon des études dont celle de Januel (2001) peu pertinente en matière de qualité et de performance. Selon elle, le référentiel ISO 9001 n'est pas attaché à un niveau de performance du service. En effet, il n'a pas la force probante en matière de qualité qu'il a pour une entreprise manufacturière où l'évaluation de la qualité et de la performance ne pose pas de problème. Pour valoriser cette qualité et cette performance, les entreprises de services-conseils cherchent à produire des références (sur la plaquette on peut trouver une liste de clients - souvent renommés - satisfaits). Finalement le certificat ne prouve rien d'autre que la conformité du système qualité, ce n'est donc pas le produit lui-même qui est certifié. Cette reconnaissance s'avère cependant un atout dans la relation avec le client.

L'entreprise de services-conseils Beta intègre et adapte des technologies et des

applications logicielles de pointe afin de créer des systèmes qui répondent aux besoins stratégiques de ses clients. Elle fournit une gamme complète de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en gestion, y compris la transformation d'affaires, la planification stratégique, l'ingénierie des processus d'affaires et l'architecture de systèmes. Les clients délèguent à l'entreprise de conseils Beta la responsabilité totale ou partielle de leurs fonctions informatiques et de leurs processus d'affaires dans le but de réaliser des économies substantielles et avoir ainsi accès aux meilleures technologies, tout en conservant la maîtrise des dimensions stratégiques des fonctions imparties.

L'entreprise de services-conseils Beta embauche les professionnels en TI et les spécialistes des entreprises clientes, ce qui permet à ces dernières de se concentrer sur leurs activités de première importance.

Les services fournis dans le cadre d'un contrat d'impartition peuvent englober un ou plusieurs des aspects suivants, selon le client et en fonction des clauses du mandat :

- le développement et l'intégration de nouveaux projets et de nouvelles applications ;
- la maintenance et le soutien d'applications ;
- la gestion d'installations (centres de traitement des données, centres d'appel, services liés aux réseaux et à la bureautique) ;
- la gestion de processus d'affaires pour le secteur des services financiers, la gestion de la paie, la gestion de documents, ainsi que la gestion des fonctions financières et administratives pour les clients de secteurs variés.

Les contrats d'impartition qui durent généralement de cinq à dix ans et sont habituellement renouvelables, favorisent la prévisibilité des revenus et la stabilité du rendement de l'entreprise de services-conseils Beta.

L'entreprise de services-conseils Beta cible les secteurs économiques qui recèlent un potentiel de croissance supérieure dans le domaine des services. Elle a une connaissance approfondie des enjeux stratégiques propres à chacun de ces secteurs. Cette connaissance lui permet d'offrir des services à valeur ajoutée à ses clients.

L'entreprise combine une structure d'entreprise décentralisée, axée sur les marchés métropolitains, et un modèle mondial de prestation de services afin d'offrir ses services qui s'adaptent aux besoins des clients tout en demeurant avantageux sur le plan des coûts.

À partir de son modèle de prestation de services, elle exécute les mandats qui lui sont confiés conformément aux mêmes assises de gestion afin d'assurer la constance et la cohésion dans ses prestations de conseils. Elle a des clients du secteur public, parapublic et privé au Canada comme aux États-Unis.

7.1.3 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA AU CANADA

L'entreprise de services-conseils Gamma est la filiale canadienne d'une entreprise multinationale de conseils. Contrairement aux cas précédents, cette entreprise fait partie d'un réseau mondial de cabinets de services professionnels. Cette entreprise emploie près de 1 200 000 personnes dans plus de 715 villes situées dans 148 pays et offre des services en vérification et en fiscalité ainsi que de services-conseils dans divers domaines.

Elle se situe au quatrième rang mondial en termes de chiffre d'affaires des entreprises de services-conseils après Price Waterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) et Ernst & Young. En 2005, l'entreprise réalisait un chiffre d'affaires de 15,65 milliards et, en 2006, générait 16,9 milliards de dollars de revenus. Elle est numéro un sur les marchés canadien, français et japonais et numéro deux sur le marché chinois. Elle occupe une position de leader sur le marché de l'audit des établissements de crédit. Elle compte, entre autres, Citigroup, HSBC, Deutsche Bank comme clients.

La maison mère de l'entreprise de services-conseils Gamma coordonne un réseau de cabinets membres indépendants. Celle-ci ne propose pas de services professionnels à des clients. Tous les cabinets membres sont des entités juridiques distinctes et indépendantes, comme l'est l'entreprise de conseils Gamma au Canada.

L'entreprise de services-conseils Gamma est au Canada depuis 1840. Elle compte 115 cabinets partout au Canada qui se sont unis pour créer une entreprise de conseils unifiée : Gamma. Chacun de ces cabinets a joué un rôle essentiel en contribuant à la croissance de l'entreprise. En 1994, différents cabinets qui s'étaient fondés dans plusieurs villes canadiennes s'unissent et donnent ainsi naissance à l'entreprise. En 1996, le cabinet normalise sa raison sociale. Le siège social canadien est situé à Toronto. En 2003, l'entreprise de services-conseils Gamma a réalisé un revenu de 729,8 millions de dollars. Elle compte 2673 employés et dispose de 35 bureaux au Canada.

Grâce à sa méthode intégrale de prestation, l'entreprise Gamma se propose d'aider les clients à faire face aux défis complexes du monde des affaires en leur assurant un service homogène tant au Canada qu'à l'échelle internationale. Pour atteindre cet objectif, elle est organisée en 5 départements : la vérification, la fiscalité, le services-conseils et le département Entreprises.

Les conseillers en vérification de l'entreprise ont pour principal mandat d'aider les clients à gérer les risques. Les conseillers se doivent de déceler des occasions pour favoriser le rendement des entreprises clientes et augmenter leur efficacité. Pour y arriver, ils doivent connaître l'entreprise du client dans ses moindres détails. En somme, les conseillers du Service de vérification de l'entreprise de services-conseils Gamma centrent leur aide aux clients sur la gestion du risque de sorte qu'ils puissent accorder toute leur attention à leurs principales activités et déceler des occasions d'affaires nouvelles, favorables à l'augmentation du rendement des entreprises. Enfin, les conseillers de Gamma aident les entreprises clientes à tirer parti du changement. Pour ce faire, ces conseillers sont regroupés au sein de plusieurs équipes dénommées « groupe ». On y trouve : le groupe de conseils transactionnels, le groupe en amélioration des opérations, le groupe Juricomptabilité et le groupe en Gestion des risques.

En ce qui concerne les conseillers du groupe conseils transactionnels, ils soutiennent les entreprises dans le but de favoriser leur prospérité et à rehausser leur valeur actionnariale, en fournissant des conseils stratégiques lors d'opérations d'envergure. Les conseillers du groupe en amélioration des opérations guident pour leur part les entreprises dans le choix de processus et de systèmes administratifs susceptibles de produire un meilleur rendement tout en créant une valeur durable.

Les conseillers du groupe Juricomptabilité aident quant à eux les clients en cas de différend ou lorsque les résultats financiers ou le comportement du personnel ne répondent pas aux attentes. Les conseillers du groupe en Gestion des risques travaillent davantage avec la direction afin de renforcer les systèmes et processus administratifs de protection de l'entreprise contre les risques majeurs.

En somme, le groupe Services-conseils et Gestion des risques offre aux clients des services-conseils bien définis qui visent à les aider à mieux répondre aux exigences des parties prenantes, à stabiliser le bénéfice net et les flux de trésorerie, à élaborer des stratégies efficaces de mise en œuvre des solutions, à perfectionner les systèmes, les méthodes et les mesures de rendement, ainsi qu'à réduire les investissements dans les activités non essentielles.

Quant aux conseillers rattachés au département de fiscalité de l'entreprise, ils s'attardent eux aussi à repérer des occasions qui pourraient se traduire en importantes économies fiscales pour le client, pour que celui-ci puisse en tirer le meilleur parti possible. Ces conseillers orientent leur travail auprès du client en cherchant à ce que ce dernier réalise des économies substantielles sur les impôts à payer. De plus, ces conseillers spécialisés en fiscalité assistent les clients pour maintenir une longueur d'avance sur la concurrence en leur proposant des solutions qui conviennent à leurs besoins. Donc, ils aident les clients à réduire au minimum l'impôt prélevé sur leur bénéfice net.

Pour leur part, les Services-conseils de l'entreprise Gamma proposent aux entreprises des stratégies qui visent à donner aux clients des outils et des méthodes qui leur permettront d'assurer leur croissance et leur développement. Les outils et les méthodes mis en place par les conseillers permettent aussi aux entreprises clientes d'accroître leur valeur au profit des actionnaires. En effet, le rôle des cadres supérieurs est de bâtir et de surveiller la valeur de l'entreprise. Il leur incombe d'assurer aux actionnaires des rendements supérieurs à la moyenne, mais tout en déployant des efforts dans ce sens, ils travaillent à renforcer l'organisation afin qu'elle puisse résister aux incertitudes.

Les conseillers du département Entreprises ont pour mandat d'aider les clients tout au

long du processus entourant une transaction, y compris pendant l'intégration des services après une fusion ou durant une restructuration. Ce type de conseillers fournit également assistance en ce qui concerne la mise en œuvre de programmes de conformité ou de détection de la fraude. Ils donnent des conseils aux entreprises qui cherchent à élargir la taille de leurs marchés, à faire face à la concurrence, à solutionner des problèmes de distribution des biens et services et à faire face aux mutations technologiques. Ce département est spécialisé dans le conseil aux dirigeants des PME, d'organisations à but non lucratif et de très petites entreprises.

En termes de localisation, l'entreprise de services-conseils Gamma dispose de bureaux dans toutes les provinces au Canada.

Nous avons montré que les entreprises de services-conseils en gestion fournissent de l'information et de l'aide à des clients pour une vaste gamme de problèmes de gestion. Chacun des trois cas (Alpha, Beta et Gamma) offrent des services différents. Nous les regroupons dans des activités de conseils génériques suivants : la planification stratégique et organisationnelle, la planification et la budgétisation financière, les objectifs et les politiques de marketing, les politiques, les pratiques et la planification en matière de ressources humaines et les services de recherche de cadres et la gestion de risque.

7.2 L'IMPORTANCE DES RELATIONS FACE À FACE ENTRE LES ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION ET LEURS CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES SERVICES

Dans cette section, il s'agira d'analyser les relations entre l'entreprise de services-conseils et ses clients à travers les mandats au cours de la dispensation des

services.

7.2.1 LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS

Dans ses relations avec les clients, l'entreprise Alpha vise l'atteinte de résultats mesurables et prédéterminés avec des approches sur mesure. Par exemple, au cours d'une activité de recrutement pour des postes reliés à la chaîne d'approvisionnement, la démarche de l'entreprise services-conseils Alpha comporte cinq étapes principales : l'analyse des besoins, la recherche, l'évaluation, la recommandation et le suivi. Dans le cas de l'analyse des besoins, en collaboration avec son client, l'entreprise Alpha discute du climat organisationnel, du style de gestion de l'entreprise ainsi que du poste à combler, de ses priorités et objectifs.

Cette entreprise établit une stratégie de recherche propre au poste à pourvoir. Elle utilise trois sources afin de pratiquer le ciblage. C'est dans cette optique, qu'elle possède un vaste réseau de personnes ressources en entreprise et auprès des diverses associations et partenaires. Elle bénéficie aussi d'une très importante banque de candidats. Au besoin, et avec l'accord du client, elle place des appels de candidatures dans les journaux et sur des sites Internet ou encore effectue des placements publicitaires.

Dans le cadre de l'évaluation, à la suite de l'étude des curriculum vitae, l'entreprise de services-conseils effectue des entrevues dirigées avec les candidats, incluant des jeux de rôles par l'appréciation par simulation (APS) et des mises en situation. Cette étape vise à faire ressortir l'adhésion aux principes et valeurs de saine gestion, la compatibilité professionnelle et personnelle des candidats avec l'entreprise de son

client ainsi que l'évaluation de leurs compétences professionnelles. À la fin, elle soumet le candidat finaliste à une batterie de tests de compétences professionnelles.

Pour faire sa recommandation, l'entreprise soumet à son client un rapport de recherche comportant ses observations et les curriculum vitae des candidats finalistes. Avant que l'offre ne soit faite au candidat sélectionné, l'entreprise valide le choix par l'entremise d'une enquête auprès des personnes qui lui ont été indiquées en références. Ensuite, elle offre son expertise et son support lors des négociations finales.

Dans le cadre du suivi, l'entreprise de services-conseils Alpha effectue un suivi régulier avec son client, le supérieur immédiat du candidat retenu et le nouvel employé afin d'assurer une intégration harmonieuse de la personne choisie dans son nouvel environnement de travail de même qu'une satisfaction mutuelle.

En somme, l'entreprise de services-conseils Alpha cherche à soutenir ses clients en établissant des relations de confiance et une complicité avec les personnes concernées tout en ciblant des solutions pratiques et viables pour l'organisation. Elle axe ses activités de formation à partir de processus, d'outils pratiques et de situations réalistes. Il faut aussi ajouter que l'entreprise optimise le niveau d'intégration des acquis de formation par des mises en situations dans un contexte réel. Elle recommande enfin des actions proactives pour éviter les effets non désirés de facteurs organisationnels, individuels ou environnementaux.

L'entreprise obtient ses contrats grâce au «bouche à oreilles». L'utilisation de ce mécanisme dans le monde de l'entrepreneurship a été théorisée par Tocquer G et Langlois M. (1993). Ce moyen est donc privilégié par l'entreprise Alpha pour que sa clientèle connaisse les services qui lui sont offerts et puisse juger des niveaux de

satisfaction des entreprises ayant déjà eu recours au fournisseur de service concerné. Conséquemment, les relations de l'entreprise Alpha avec sa clientèle, tout au long du processus de prestation de services, sont capitales car ce sont elles qui assurent la transmission d'une image positive de son service. En d'autres termes, ce sont ses clients qui lui procurent et lui assurent sa survie commerciale. Les clients font sa promotion auprès de leurs réseaux respectifs (amis, collègues ou d'autres clients).

Dans le cadre des relations de l'entreprise et son client, la relation client-prestataire devient une relation à trois dimensions ou encore une relation triangulaire. Dans cette relation, la personne qui recommande l'entreprise auprès d'un membre de son entourage, devient un médiateur ayant alors la responsabilité de garantir la qualité du service. Dans ce rôle, il réduit le niveau d'incertitude du client à l'égard de la qualité du service-conseil offert par l'entreprise.

Nous avons montré dans le premier chapitre que le conseil a des caractéristiques qui sont indéterminées et surtout que son évaluation est à posteriori. Nous avons montré aussi que le service-conseil en gestion n'est pas un produit défini a priori, mais il doit s'adapter à des besoins spécifiques qui ne se révèlent qu'en cours de route. C'est le cas de l'entreprise de services-conseils Alpha qui, avec ses divers clients, doivent ensemble s'adapter les uns aux autres en fonction des exigences de l'activité de conseils et aux besoins du client révélés progressivement.

Dans le processus de réalisation du service-conseil, la confiance est fondée sur le fait que les acteurs se connaissent bien. En effet, ils s'appuient sur la conduite passée pour prédire le comportement à venir. Par contre, les acteurs qui n'ont pas eu la possibilité d'avoir des relations ou expériences communes antérieures requerront des séances d'entraînement, des réunions ou d'autres activités leur permettant de mieux

se connaître.

Au cours de la phase de réalisation, la confiance est basée sur la performance du conseiller. Au départ, cette confiance dépend de ses succès passés ; elle sera encore renforcée si le conseiller accomplit sa tâche avec succès. Mais elle est rompue si des problèmes sont rencontrés. Ce mécanisme est particulièrement important dans la phase de négociation et de réalisation du service.

7.2.2 LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS

Dans le cadre de son modèle de prestation de services, l'entreprise de services-conseils Beta effectue le travail chez le client ou à partir d'un de ses bureaux. Comme il a été dit à la section précédente, la certification ISO 9001 constitue un élément-clé inhérent au processus de prestation de services de cette entreprise. Dans ce contexte, nous relaterons les mandats concrets obtenus par l'entreprise de services-conseils Beta auprès de ces clients. Ces derniers proviennent principalement du secteur privé.

À titre d'exemple, citons le cas d'une entreprise québécoise avec laquelle Beta collabore. Amorcé dans le cadre d'un mandat de services-conseils à l'échelle locale, ce partenariat touche plusieurs divisions de l'entreprise. Au fil des ans, Beta a aidé cette cliente à améliorer son efficacité et à grandir en lui fournissant un vaste éventail de services. Par exemple, elle a géré des projets d'intégration de systèmes et procédé au déploiement de progiciels de gestion intégrés pour l'entreprise.

Ce partenariat a franchi un nouveau pas important en 2003 lorsqu'une des divisions de cette cliente, a conclu une entente d'impartition selon laquelle les services fournis par l'entreprise de services-conseils Beta comprennent le développement et le soutien des applications ainsi que la gestion complète des infrastructures technologiques. Cette division a retiré des avantages substantiels en confiant à Beta la gestion des ressources et des processus technologiques nécessaires à ses activités.

L'entreprise cliente dans son ensemble bénéficie actuellement de l'apport de plus de 400 conseillers de Beta qui assurent l'exploitation des technologies de l'information, répondent à plus de 130 000 demandes d'assistance par année, surveillent 800 serveurs et soutiennent 10 000 postes de travail.

Selon un vice-président de l'entreprise cliente :

«nos rapports avec l'entreprise de conseils Beta sont fructueux parce que les deux équipes privilégient la qualité, la collaboration et la responsabilisation. En plus de sa gamme étendue de services et de son infrastructure mondiale, l'entreprise de conseils Beta met à notre disposition des spécialistes qui comprennent très bien notre domaine. Nous n'hésitons pas à leur confier la gestion de nos fonctions informatiques afin de canaliser toutes nos énergies pour mieux servir nos clients, nos fournisseurs et nos autres partenaires.» (Rapport annuel, 2006).

L'entreprise de services-conseils Beta a réussi à établir des liens de confiance solide avec ses clients. Le face-à-face se traduit par les déplacements du conseiller au sein de l'entreprise cliente.

7.2.3 LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA AVEC SES CLIENTS DANS LA DISPENSATION DES CONSEILS

Avant d'aborder les signes distinctifs de l'entreprise de services-conseils Gamma par rapport aux autres entreprises, nous décrivons certaines activités effectuées dans le cadre des contrats octroyés dans la réalisation d'un service-conseil. De nos jours, un dirigeant d'entreprise doit faire face à des changements de grande envergure de l'ordre de la réglementation ou des regroupements ou fusions d'entreprises. A cela s'ajoutent les profondes mutations technologiques. En réaction à ces circonstances, les entreprises de services-conseils comme l'entreprise Gamma sont utiles pour un client qui désire explorer de nouvelles occasions d'affaires ou améliorer son chiffre d'affaires.

Dans le cas de l'entreprise Gamma, les conseillers ont le mandat de faire appel à une approche globale auprès du client *en clarifiant* avec lui les enjeux de chaque projet. Ensuite, l'entreprise de services-conseils déploie chez le client une équipe de conseillers chevronnés ayant les compétences voulues. Dans cette optique, les conseillers se déplacent toujours en équipe chez le client.

Par ailleurs, forts d'une expérience dans le domaine des transactions, d'une connaissance approfondie des différents secteurs économiques et d'un vaste réseau mondial, les conseillers de l'entreprise Gamma sont en mesure de déceler des occasions d'affaires et de trouver des acheteurs et des vendeurs partout en Amérique du Nord, en Europe et dans la région de l'Asie-Pacifique.

Aussi, les conseillers de chez Gamma donnent des conseils dans bien des domaines touchant le financement des entreprises, tels les fusions, acquisitions et désinvestissements, le financement par emprunt et par actions, le financement des infrastructures publiques et les privatisations, les évaluations et opinions sur l'équité des opérations ainsi que sur les processus de redressement d'entreprises. De plus, l'entreprise guide les clients en proie à des difficultés financières, les créanciers

garantis et les autres parties prenantes dans la procédure de restructuration officielle. Parce que ses ressources en redressement d'entreprises s'étendent à l'Europe, tout le continent américain, l'Asie-Pacifique et l'Afrique, l'entreprise Gamma entreprend des missions transfrontalières. Elle peut, également donner un avis à la haute direction et au conseil d'administration de son client sur les possibilités de restructuration et de recapitalisation; relever les faiblesses des entreprises peu performantes, peaufiner leurs stratégies et apporter les changements opérationnels nécessaires pour accroître leur rentabilité et les rendre de nouveau concurrentielles, élaborer et exécuter des plans d'action en vue de regagner la confiance des investisseurs et bailleurs de fonds et engager, à titre de fiduciaires, des procédures d'insolvabilité officielles, etc.

Une des particularités du mandat des conseillers de Gamma est qu'ils sont présents tout au long du processus transactionnel, de l'évaluation préalable à la fusion, à l'acquisition ou au désinvestissement et ce, jusqu'au regroupement ou dégroupement éventuel. Le réseau mondial en conseils transactionnels permet aux clients d'être représentés au cours des opérations de fusions, d'acquisitions, de désinvestissements, de coentreprises, d'achats adossés et d'appels publics à l'épargne ; les conseillers peuvent faire appel aux compétences techniques et à l'expérience de leurs collègues ailleurs dans le monde.

Nous avons indiqué plus haut que cette entreprise dispose d'équipes sectorielles pour répondre aux demandes d'une clientèle spécifique. Les équipes sectorielles s'appliquent à fournir des services pouvant accroître la valeur actionnariale et favoriser la conclusion d'opérations chez le client. L'entreprise procure des conseils sur les opérations et effectue un contrôle préalable pour le compte des entreprises cotées en bourse ou celles qui ne le sont pas, de souscripteurs de placements privés et d'investisseurs institutionnels. Dans ce cadre, Gamma intervient dans les domaines suivants : l'évaluation préalable à l'opération, les services de soumissions, le contrôle préalable à l'opération, la veille commerciale et stratégique, le contrôle préalable à

l'intention des vendeurs, la structuration de l'opération, les rapports destinés aux marchés boursiers, l'aide à la conclusion de contrats et le rassemblement ou dégroupement des activités de l'entreprise.

Pour faire l'évaluation préalable à l'opération, le conseiller de Gamma analyse les principaux risques qui sont associés à l'acquisition et au désinvestissement, ainsi que les obstacles potentiellement insurmontables. Par la suite, il évalue les forces et faiblesses de l'entreprise ciblée par rapport à son secteur et examine le projet en tenant compte de la situation de l'entreprise du client. Dans le cadre de la soumission, le conseiller de Gamma soutien les entreprises soumissionnaires et les entreprises ciblées tout au long du processus. Dans le cadre du contrôle préalable à l'opération, il travaille avec l'entreprise cliente afin de cerner les principaux enjeux auxquels elle doit faire face et les facteurs propices à la stabilité des profits et des flux de trésorerie. Dans ce cadre, il procède à une analyse commerciale des opérations ainsi qu'à des études de marché. Dans son rapport sur l'entreprise ciblée, le conseiller traite les résultats, les prévisions, les flux de trésorerie, les informations de gestion, les systèmes et les contrôles, la rémunération, les avantages sociaux et régimes de retraite, ainsi que les questions commerciales, fiscales, juridiques et environnementales.

Les conseillers offrent des services de veille commerciale et stratégique. Pour effectuer la veille commerciale et stratégique, ils procèdent au contrôle préalable de l'entreprise ciblée, de son fonctionnement et de son environnement commercial, y compris sa clientèle, ses fournisseurs et son secteur d'activité. C'est ainsi que les conseillers fournissent une évaluation du rendement financier et opérationnel de l'entreprise.

Ils fournissent aussi de l'aide en structuration. C'est dans cette perspective que pour mener la structuration de l'opération, les conseillers participent à l'établissement

d'une structure efficace pour l'opération, en tenant compte des questions fiscales, comptables, commerciales et juridiques. Ils établissent des modèles. Pour établir ces modèles d'opération, ils procèdent à des évaluations. Ils rédigent des rapports. Dans le cadre de la rédaction des rapports destinés aux marchés financiers, ils examinent l'information financière qui sera reproduite dans les documents publics. Par la suite, ils préparent les rapports destinés aux institutions commanditaires.

Les conseillers contribuent à la rédaction de contrats. Pour aider les clients dans la conclusion des contrats, ils participent aux négociations et à la conclusion d'opérations. Ils dispensent une aide comptable et des conseils sur les conventions d'achat-vente, les mécanismes de rajustement comptable et de prix, les garanties et les indemnisations. Ils effectuent des activités de rassemblement et de dégroupement. Dans le cadre des activités de rassemblement ou de dégroupement des activités d'un client, ils repèrent et évaluent les synergies et problèmes liés à une éventuelle scission. Ils offrent parfois des services de gestion des risques informatiques liés aux technologies de l'information (TI). Les entreprises qui bénéficient de ce service sont habituellement en essor et possèdent des systèmes d'information d'envergure ou s'appliquent à mettre en œuvre des technologies avancées ou des stratégies de commerce électronique. En réponse à ces besoins, l'entreprise de conseils Gamma cerne et gère les risques associés aux TI et, par le fait même, aide ses clients à atteindre leurs objectifs stratégiques et financiers.

Dans le cadre de la gestion du rendement, Gamma aide les entreprises à comprendre les processus opérationnels et les risques connexes et à établir un plan d'action visant à les écarter. Les conseillers viennent en aide particulièrement aux entreprises en leur proposant l'évaluation de la vulnérabilité des processus, la réduction du niveau d'exposition au moyen de stratégies de gestion des risques visant à améliorer le rendement, la recommandation de plans d'action et l'appui dans leur mise en œuvre, l'élaboration ainsi que la mise en place d'un cadre de surveillance et de traitement des

risques en vue d'anticiper l'évolution du contexte commercial.

Dans le cadre de la gestion de la conformité aux règlements, les conseillers de Gamma émettent un avis sur l'application et les répercussions commerciales des décisions venant des autorités de réglementation ; ils suggèrent comment faire face aux changements à la réglementation et se prononcent sur leurs incidences sur les nouveaux produits et les nouvelles activités. En effet, les risques et enjeux associés à la réglementation sont autant de facteurs externes qui influent sur les stratégies, processus et structures du secteur financier.

Dans le cadre de la gestion des risques financiers, les conseillers attirés à cette fonction aident les entreprises à élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques efficace, de sorte que le client sache où engager le capital de risque et quelles méthodes, processus et systèmes de gestion des risques choisir. La gestion des risques financiers est la pierre angulaire des établissements financiers. Pour préserver et accroître la valeur actionnariale. Les conseillers doivent savoir mesurer et gérer les risques de toutes sortes.

Dans le cadre des activités de Services-conseils en comptabilité, Gamma donne des conseils aux responsables des services financiers de ses clients les aidant à tirer profit d'outils et de méthodes qui leur permettront d'occuper une position plus stratégique. Les domaines d'intervention en finance concernent, entre autres, la conversion des données, l'amélioration des processus de clôture, l'établissement du budget et des prévisions et la gestion du fonds de roulement.

Tel que présenté, nous constatons que les relations de Gamma avec ses clients dans la dispensation des services de conseils est très complexe. Cette complexité est exprimée par cette affirmation faite par un responsable de Gamma à l'endroit de leur clientèle :

« Vous, client, avez tous les droits : celui de nous choisir, de déléguer, d'accepter nos méthodes et d'exiger de nous des connaissances précises sur votre secteur professionnel. Pour chaque action dans chaque secteur, une maîtrise et une connaissance des grandes évolutions, des usages et techniques constituent l'exigence la plus élémentaire à laquelle nous nous plions afin d'être pertinents dans nos interventions. Nos prestations sont toujours fondées sur la spécialisation sectorielle : parce que notre valeur ajoutée se mesure aussi à l'implication et à la connaissance de votre métier. Parce que l'acquisition permanente de nouvelles connaissances est l'essence même de notre vocation. Parce que l'excellence est un *du* et non une finalité ». (Extrait du document du code de déontologie).

Pour établir un fort lien de confiance avec ses clients, Gamma dispose d'un code de déontologie et fait toujours valoir son appartenance à un réseau mondial. Ce code de déontologie, propre à l'entreprise, est le moyen de signaler aux clients que celle-ci respecte des règles dans l'exercice de son métier. En termes de contenu, il définit qui sont ses conseillers, leur raison d'être, et comment tout cela se manifeste dans leur pratique. Le code de déontologie de Gamma présente la raison d'être de l'entreprise en ces termes :

« Nous transformons notre savoir en valeur au profit de nos clients, de notre personnel et des marchés financiers. Nous aidons les entreprises à se développer tout en ayant foi dans l'avenir. Nous créons des possibilités de carrière particulièrement satisfaisantes. Et nous contribuons à développer la confiance entre les investisseurs et les entreprises : tâche des plus importantes dans le climat actuel des affaires ».

Selon le code de l'entreprise Gamma chaque conseiller a ses ambitions, ses convictions et ses façons de faire. Mais le fait est que les conseillers travaillent en équipe. Ils dépendent les uns des autres, et il faut que les conseillers partagent un ensemble d'ambitions, de valeurs et de méthodes qui inspirent toutes leurs activités et leurs donnent un sens.

7.3 LES FACTEURS QUI ORIENTENT LES CHOIX DE LOCALISATION DE CHACUNE DES TROIS ENTREPRISES DE SERVICES-CONSEILS EN GESTION

Après avoir décrit l'importance des relations de face-à-face dans la dispensation des services de chacune des trois entreprises, cette dernière section du chapitre 7 sera consacrée à la détermination des facteurs qui orientent leurs choix de localisation.

7.3.1 LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS ALPHA

L'entreprise Alpha est une entreprise locale et de petite taille. Elle ne dispose que d'un seul bureau à Montréal. Les dirigeants de l'entreprise de services-conseils Alpha connaissent bien leur milieu, sont très sensibles aux aspects locaux et à leurs avantages. Ils entrent toujours en contact avec les autorités municipales (maires, conseillers municipaux, décideurs de la ville, etc) qui peuvent ainsi avoir une influence importante. Donc, le modèle de localisation de l'entreprise Alpha est axé sur la proximité du client et de la connaissance de son milieu.

7.3.2 LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS BETA

La présence d'un client spécifique, la proximité d'entreprises dynamiques, la localisation de la clientèle, la proximité du marché, la présence d'une clientèle potentielle, les contrats avec les gouvernements et la proximité avec son bureau de Québec sont les facteurs déterminants dans le choix de localisation de l'entreprise de

services-conseils Beta. Ces facteurs, déterminent l'ensemble des opérations de localisation de l'entreprise. Pour garder la proximité avec son bureau de Québec, l'entreprise, en 1978, a ouvert un bureau à Montréal. En 1983, elle s'étend à l'extérieur du Québec, soit en Ontario.

La présence d'une clientèle spécifique a été déterminante pour les choix de localisation de cette entreprise lors de son évolution et sa croissance. Au cours de l'implantation du bureau de l'entreprise à Montréal, en 1978, la localisation de la clientèle a été capitale. Le propriétaire de l'entreprise à cette époque souhaitait se rapprocher des entreprises du secteur privé. Il a alors décidé d'embaucher un employé à Montréal qui avait la responsabilité de trouver des clients du secteur privé. Il ouvre alors le premier bureau à Montréal.

La recherche de la proximité du marché a été déterminante pour l'entreprise Beta au cours des années 1981 et 1985. Ces années ont constitué des périodes de croissance et d'expansion de l'entreprise. En effet, ces années représentent une période de croissance énorme pour cette entreprise à la fois par secteur et par région. L'entreprise ouvre des bureaux à Ottawa (1981), Toronto (1983), Jonquière (1984) et Trois-Rivières (1985), pour profiter de la tendance croissante des grandes entreprises à engager des entreprises de services-conseils pour gérer leurs projets de traitement de l'information. Ayant compris cette tendance, elle se localise à proximité des grandes entreprises surtout des sièges sociaux pour obtenir des contrats.

Pour profiter et envisager des contrats grâce à la présence d'une clientèle potentielle, en 1986 l'entreprise fusionne avec une autre entreprise qui était spécialisée en gestion des installations de traitement des données. En réalisant cette fusion en 1986, Beta souhaitait accroître son expertise dans ce domaine et se donner ainsi les moyens pour accéder à une nouvelle clientèle.

Plusieurs exemples permettent de montrer l'importance des contrats avec les gouvernements dans les choix stratégiques de cette entreprise.

En conclusion, au départ, l'entreprise de conseils Beta était de petite taille et ne disposait que d'un nombre restreint d'établissements à Québec et à Montréal. Par la suite, rencontrant des difficultés pour s'étendre au Québec, elle a cherché à se localiser d'abord ailleurs au Canada. Toutes ses nouvelles localisations lui ont permis de résoudre des problèmes spécifiques : taille du marché, main-d'œuvre spécialisée, réglementation, etc.

7.3.3 LES FACTEURS DE LOCALISATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS GAMMA

Nous avons montré dans la première section que l'entreprise Gamma est une très grande entreprise multinationale qui dispose de bureaux dans presque tous les pays du monde et dans toutes les villes ayant des activités économiques florissantes. Pour une entreprise d'une telle envergure, la décision de création d'une nouvelle unité ou le choix de localisation d'un bureau s'appuie sur une analyse. La nouvelle implantation s'inscrit dans un réseau très complexe de relations nouées au sein de l'entreprise. Au cours de leurs processus de localisation, des entreprises multinationales d'une telle nature négocient avant tout avec les autorités nationales et sont peu sensibles aux traditions régionales. Tel est le cas de Gamma. Les facilités de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, la présence d'un client particulier, la disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre, la proximité d'entreprises dynamiques, la présence d'une clientèle spécifique, la localisation de la clientèle, l'efficacité du transport en commun, la proximité du marché, la présence d'une

clientèle potentielle, les réseaux de télécommunication, les contrats avec les gouvernements, le prestige de l'adresse et les réseaux de télécommunication, sont tous des facteurs importants dans le choix de localisation de l'entreprise de services-conseils Gamma.

Pour s'établir à proximité du marché, l'entreprise s'est implantée dans toutes les provinces canadiennes : trois bureaux en Alberta, dix bureaux en Colombie-Britannique, un bureau au Manitoba, trois bureaux au Nouveau-Brunswick, deux bureaux en Nouvelle-Écosse, elle dispose de treize bureaux en Ontario dont deux dans la seule ville de Toronto, un bureau dans la métropole québécoise et deux bureaux en Saskatchewan. Donc, la proximité du marché est très importante dans le choix de localisation de cette entreprise. La localisation à proximité du marché facilite les rencontres face-à-face des conseillers avec leurs clients au cours de toutes les phases de négociation et de réalisation des contrats de services.

La structure organisationnelle de l'entreprise traduit l'importance de la localisation de la clientèle et celle de la présence d'une clientèle spécifique dans ses choix de localisation. En effet, cette entreprise dispose en son sein d'une division nommée la division audit. La clientèle de cette division est constituée des grandes entreprises multinationales qui sont cotées à la bourse et leurs filiales sont implantées à travers le monde entier.

La main-d'œuvre est la principale ressource, voir même la pierre angulaire des succès de l'entreprise. Dans le premier chapitre, nous avons montré que la désignation «activités-conseils» permet de mettre en avant le rôle des ressources humaines dans le traitement de l'information (recherche, transformation, association à d'autres renseignements) et surtout dans la production de connaissances utiles. C'est donc le

comportement de l'individu, face à l'information et dans la production de connaissances, qui se trouve au premier plan.

L'entreprise recrute des spécialistes hyper qualifiés. Cette spécialisation des conseillers est devenue indispensable à cause de la complexité de la gestion des affaires, la variété des problèmes et l'expertise que les clients attendent de leur conseiller. Il devient donc illusoire de trouver un «généraliste» capable de résoudre tous les problèmes de gestion dans n'importe quelle entreprise.

L'importance accordée par l'entreprise Gamma à la proximité des clients lui permet d'introduire le marché dans ses analyses de la localisation. En effet, dans le cadre du choix de sa localisation, dans une optique du marketing, cette entreprise scrute les principaux critères de spécificités d'un marché que sont les habitudes de consommation, le contexte réglementaire et normatif ; la maturité technique ou technologique ; le marché interentreprises ainsi que la culture et la langue dans le pays, dans la région et même dans une ville.

7.4 LA CONCLUSION DES ÉTUDES DE CAS

Les trois entreprises qui ont fait l'objet d'études de cas sont hétérogènes. Elles diffèrent par leur taille, leur cycle de vie, leur lieu de création initiale, leurs activités dominantes de services-conseils; le type de facteurs qui influencent le choix de localisation ainsi que leur manière de procéder et d'établir des relations avec leur client.

Une différence entre les trois types d'entreprises réside dans la taille et le type de clientèle. En effet, l'entreprise de services-conseils Alpha est plutôt proche des PME, l'entreprise de services-conseils Beta des grandes entreprises et l'entreprise de services-conseils Gamma se rapproche d'une multinationale.

Lorsqu'une entreprise décide de se localiser, elle peut envisager plusieurs formes d'investissements. De façon simplifiée, cela pourra être une création *ex nihilo* (greenfield operation), une co-entreprise avec un partenaire local ou une autre entreprise étrangère (joint-venture), ou bien l'acquisition d'une entreprise locale déjà implantée.

L'implantation de l'entreprise de services-conseils Alpha est une création *ex nihilo*. Nous pouvons donc la considérer comme un cas de «localisation libre» car sans contrainte antérieure. Par contre, l'entreprise de services-conseils Beta en est une d'acquisition. Elle est donc contrainte, dans ses localisations, par les implantations antérieures des entreprises acquises. De ce fait, les déterminants du choix d'implantation sont différents.

Les choix de localisation des entreprises de services-conseils Beta et Gamma sont influencés par le marché. L'accessibilité et le taux espéré de croissance sont les deux principales variables qu'elles considèrent avant toute nouvelle localisation. En effet, ce choix est déterminé par la recherche d'un accès aisé au marché et par la volonté de conquérir de nouveaux marchés.

À la différence des autres services aux entreprises, les activités de services-conseils en gestion sont fortement dépendants de la «culture» du milieu et des gens d'affaires d'une société. En dehors de certaines techniques d'application générale, les analyses et les études de stratégies, d'amélioration continue de la qualité ou des conseils d'organisation ne se font pas de la même manière au Québec, aux États-Unis, au Japon ou en Afrique du Sud. La problématique de gestion est différente dans chaque société.

C'est pourquoi, les conseillers locaux sont en général plus efficaces (Legendre, 1987). Donc, pour surmonter ces difficultés l'entreprise de services-conseils Beta s'internationalise par le biais de différentes stratégies : parfois par la création d'une filiale ou un simple correspondant local ; parfois par l'acquisition d'une entreprise locale.

L'importance accordée par l'entreprise de services-conseils Beta à la proximité d'entreprises dynamiques s'explique par la recherche d'un voisinage particulier. Elle recherche l'accès à un plus grand marché que celui du Québec et profite de la proximité physique du vaste marché des États-Unis. Un tel choix procède de la volonté de minimiser ses risques. Quant à l'entreprise de services-conseils Gamma, sa stratégie d'internalisation consiste à la mise en place ou encore au développement d'un réseau international.

Le cas de ces trois entreprises laisse entrevoir une possible bipolarisation des entreprises de services-conseils en gestion avec, d'un côté, une concentration des plus grandes entreprises mondiales (le cas de Beta et Gamma) et, de l'autre, la multiplication de niches créées et exploitées par des PME du conseil (le cas d'Alpha).

Savoir qu'une entreprise de services-conseils est pérenne, cela laisse penser qu'en dépit de la concurrence, elle est toujours compétitive et viable. Aussi, cela représente une assurance de se retrouver plus tard pour prolonger le mandat. En effet, si le conseiller a répondu aux attentes pourquoi, plus tard, faire appel à un nouveau conseiller, inconnu..., cela engendre des coûts importants (coûts de recherche d'informations, pertes de temps, etc.) et des incertitudes.

Afficher une marque c'est également rassurant pour le client : s'adresser à une organisation qualifiée, limite les risques surtout quand le client se retrouve en face de petites structures sans enseigne connue.

L'analyse du cas des trois entreprises montre bien l'existence d'une grande variété de situations. Tel que présenté, nous avons démontré l'absence d'uniformité dans les caractéristiques des entreprises, la diversité de leur approche de la clientèle ainsi que dans leur choix de localisation. Les trois cas mettent en exergue le processus de co-construction du services-conseils. Cette co-construction exige des relations de confiance très fortes. Enfin, ils montrent que la proximité exerce une forte influence sur la localisation des trois entreprises de services-conseils en gestion. Mais cette proximité se mesure à l'échelle métropolitaine, cadre dans lequel s'installe une proximité relationnelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au Canada, comme dans la plupart des autres pays de l'OCDE, le secteur des services occupe une place qui dépasse largement celle des autres activités économiques. Les services regroupent près des trois quarts de tous les emplois. Les industries de services utilisent plus de main-d'œuvre que les industries manufacturières et la production de valeur ajoutée tend à s'y concentrer. Sur le plan de l'évolution, la croissance de ce secteur dépasse aussi celle du reste de l'économie.

Par exemple, au Canada et au Québec, pendant que des emplois se perdent dans le secteur manufacturier, des millions de nouveaux emplois sont créés au sein de l'industrie des services. Ce secteur a été le précurseur de la mutation de l'économie canadienne en une économie basée sur le savoir à partir des années 1980. L'industrie des services représente plus des deux tiers du PIB et des emplois du Québec.

Le secteur des services peut être réparti en trois catégories : le tertiaire moteur, le tertiaire traditionnel et le tertiaire non commercial. Les services aux entreprises constituent une des catégories du tertiaire moteur qui connaît la plus forte croissance. Parmi tous les types de services aux entreprises, nous avons étudié le cas spécifique du service-conseil en gestion, lequel n'avait jamais été étudié à notre connaissance dans le contexte québécois, voire canadien, sous l'angle que nous avons emprunté dans cette recherche.

Puisque les recherches menées à ce jour ne permettent pas d'expliquer entièrement les stratégies spatiales des entreprises de services-conseils en gestion et constatant aussi que celles-ci sont concentrées sur le territoire urbain, notre recherche a été orientée

par la question suivante : dans un contexte de restructurations économiques et technologiques des métropoles, est-il vrai que la proximité joue un rôle important dans la localisation des entreprises et que celle-ci influence ou est influencée par la spécificité de la relation de proximité entre les conseillers en gestion et leurs clients? En d'autres mots, nous voulons savoir si, compte tenu des particularités des relations entre les entreprises de conseils et leurs clients, les entreprises sont-elles poussées à se localiser à proximité de ceux-ci. Cette question centrale a induit trois sous-questions ou questions spécifiques : quelles sont les caractéristiques principales des entreprises de services-conseils en gestion? Est-ce que les relations de face-à-face ont une forte importance dans la dispensation des services de conseils? Quels sont les facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils ?

La première question spécifique nous a permis d'établir le portrait des entreprises de services-conseils en gestion. La seconde permet d'explorer l'hypothèse que le face-à-face est un facteur déterminant des entreprises de services-conseils en gestion. Un premier volet de cette question est lié au fait que pour «produire» le service en commun, le conseiller en gestion et son client développent des relations de confiance qui leur permettent d'agir ensemble. Donc, un accent particulier est mis sur la relation de service et sur la dimension interpersonnelle ainsi que sur leur connaissance mutuelle. Un deuxième volet de la question vise à savoir si le face-à-face a une influence dans le choix de localisation des entreprises. En d'autres termes, celui-ci amène-t-il les entreprises à se localiser à proximité de leurs clients ? La dernière question est en continuité avec cet aspect, s'intéressant aux facteurs qui orientent les choix de localisation des entreprises de services-conseils.

VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

L'hypothèse au centre de cette recherche est que les caractéristiques spécifiques de la relation de conseils entre le conseiller en gestion et son client donnent à la proximité une très grande importance et que par le fait même, cela a une influence dans le choix de localisation des entreprises, lesquelles devraient privilégier une localisation à proximité de leur clientèle. Pour vérifier cette hypothèse principale, nous l'avons déclinée en trois sous hypothèses.

La première sous-hypothèse concerne les activités des entreprises de services-conseils en gestion. Nous posons l'hypothèse que le besoin diversifié de conseils ressenti par les entreprises fait que les entreprises de services-conseils en gestion s'adaptent en permanence. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons dressé un portrait global des entreprises à partir de leurs caractéristiques générales. À cet effet, nous avons d'abord présenté les entreprises étudiées selon les différentes étapes de leur cycle de vie, ensuite nous avons analysé leur taille, puis le type d'espace de localisation qu'elles privilégient et, enfin, leur clientèle. Ce portrait permet de constater que ces entreprises sont bien implantées, qu'elles sont surtout grandes ou petites, celles de taille moyenne étant peu nombreuses, qu'elles sont implantées dans des zones multifonctionnelles et sont locataires des espaces qu'elles occupent, et que leurs principaux clients sont des entreprises du secteur des services. Cela conforte les conclusions de Gallouj, Leloup, Mérenne-Schoumaker et Moyart (2006). Aussi, les résultats de notre étude révèlent que, que ce soit au cours de la phase de négociation du contrat de service ou au cours de celle de la réalisation du service, les contacts directs et personnalisés sont importants dans la relation entre le conseiller et son client, le mode de communication et de contact entre le conseiller en gestion et ses clients variant selon le type d'activité de conseils. Aguiléra (2003, page 136) confirme que dans le cas de Lyon, « les établissements qui ont une aire de marché locale et qui ont besoin de rencontrer fréquemment leurs clients s'implantent dans les sites qui leur permettent d'être à proximité de cette clientèle.

Tout au long de l'analyse, le besoin du face-à-face a été confirmé. Nous avons montré que pour «produire» le service-conseil en commun, le conseiller et son client développent une relation de confiance qui exige des rapports de proximité. Ceux-ci se réalisent à travers des rapports directs. Ce face-à-face permet d'identifier conjointement le problème: le client fournit des informations sur ses problèmes ou ses projets, et le conseiller en gestion éclaircit ses demandes à partir d'autres questions fondées sur son expérience et ses compétences propres. Dès lors, apparaît l'importance de l'interaction continue et constante entre les entreprises de services-conseils en gestion et leurs clients. Ceci coïncide avec les conclusions de Storper et Venables (2004). Ces auteurs, analysant le besoin des rapports face à face dans le développement économique, indiquent que le développement des TIC n'a pas affaibli leur importance, ce qui justifie que l'on s'intéresse aux rapports de proximité des entreprises de services, surtout celles qui œuvrent dans le domaine des services supérieurs qui ont un effet important sur le développement des villes.

Le temps de la rencontre du conseiller en gestion et le client, de la formulation du problème ou du projet, de l'imprégnation du fonctionnement de l'entreprise cliente est fondamentale avant de fournir ou d'avancer dans la construction de la prestation du conseil. Ces phases sont plus ou moins étalées dans le temps selon les désirs du client, l'expérience du conseiller en gestion, la situation de l'entreprise cliente et les cadres cognitifs des deux acteurs. Donc, la relation de service s'inscrit dans la durée des contacts directs et des interactions entre le conseiller en gestion et le client.

Par ailleurs, nous avons montré que les besoins de contacts en face-à-face découlent de la nature même de l'activité de conseils. En effet, le conseil comme la plupart des autres catégories de services aux entreprises, nécessite la contribution du client dans sa réalisation. Donc, de par sa nature, qui est immatérielle, la réalisation

du conseil requiert la coopération du client. C'est dans cette optique que nous avons consacré un chapitre au rôle du face-à-face, qui nous apparaît fondamental dans l'analyse des entreprises de conseils en gestion, mais qui n'est pas reconnu comme important par toutes les entreprises. Ainsi, nous avons identifié deux regroupements d'entreprises partageant des attributs communs. En conséquence, nous avons regroupé dans une première catégorie, les entreprises qui accordent de l'importance au face-à-face et dans l'autre, celles qui ne lui accordent pas d'importance.

Les résultats permettent de constater que les entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face sont beaucoup plus nombreuses. De plus, elles sont plus diversifiées et plus hétérogènes que celles pour qui le face à face n'est pas important. Bien que la distinction entre les deux groupes ne soit pas très claire, on peut constater que pour les entreprises de création récente, et surtout pour celles localisées dans le centre-ville ou à proximité, le face-à-face est fondamental. En somme, le choix de se localiser au centre des affaires relève, du moins en partie, de la nécessité de l'accessibilité. Être accessible, c'est également pouvoir échanger avec les autres entreprises avec lesquelles elles entretiennent des contacts réguliers. De ce point de vue, elles sont plus sensibles à la proximité des clients avec lesquels elles ont des contrats.

Le face-à-face est important surtout pour les entreprises qui réalisent des activités dans les domaines de la planification stratégique, organisationnelle et financière. Ceci est la conséquence de la forte concurrence. Puisqu'il est difficile d'obtenir des économies d'échelle et plus facile d'accroître les économies de gamme, les entreprises de services-conseils se diversifient dans des activités variées. Une des conséquences tangibles de cette diversification est la restructuration continue, permanente et perpétuelle des domaines d'affaires des entreprises de conseils. Les nouvelles technologies de l'information sont aussi à l'origine de cette diversification. Ces

nouvelles technologies de l'information n'ont pas effacé le besoin de relation directe du conseiller et son client, mais elles complètent les moyens de communication entre eux améliorant ainsi leur efficacité.

En somme, nous avons relevé une grande variété de situations. Les entreprises de services-conseils en gestion sont contraintes de s'adapter en permanence aux différentes problématiques de gestion de leurs clients, ce qui nécessite une relation constante entre le conseiller et le conseillé. Ainsi, la première sous-hypothèse est confirmée et sa vérification nous a permis de dégager la relation de face-à-face comme une caractéristique importante de ce type de service.

La deuxième sous-hypothèse de cette étude portait sur les caractéristiques mêmes du travail de conseiller en gestion, lequel selon nous, se distingue des autres activités de service aux entreprises, et même des autres activités de services, par l'importance particulière que joue la co-construction du produit, c'est-à-dire du conseil comme tel. La co-construction du service implique des relations directes permettant de construire la confiance entre les deux partenaires de la production du service. Les modes de communication et de contact entre le conseiller et le client nous ont servi d'indicateur de ces relations. Nous avons vérifié si le mode de communication et de contact varie selon certaines variables, ou si la situation est homogène pour toutes les entreprises et pour l'ensemble de l'activité de conseils.

C'est ainsi que nous avons établi des liens entre chaque type d'entreprises de services-conseils en gestion et leurs clients par le biais des modalités de prise de contact avec ceux-ci, et ce, à deux moments de leur relation : la négociation du service et sa réalisation. Dès lors, dans le cadre de la phase de négociation du contrat de service, le conseiller en gestion conçoit, avec l'aide du client, le type de service à réaliser. Ceci s'explique par le fait que, comme nous l'avons démontré par la

vérification de la première sous-hypothèse, le conseil en gestion ne s'impose pas par sa matérialité. Il n'est pas intelligible pour le client, les effets sont probables, mais doivent être anticipés. La comparaison entre les entreprises qui accordent une forte importance au face-à-face et celles qui ne le font pas nous a permis de constater qu'au cours de la phase de négociation du contrat de service, les déplacements du client chez le conseiller sont plus fréquents pour les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face.

Après avoir accompli les modalités de prise de contact pendant la phase de négociation du contrat, de nouveaux contacts s'établissent entre le conseiller en gestion et le client dans le cadre de la réalisation du contrat. C'est pendant cette phase que le conseil en tant que service est produit. Au cours du processus de «production» du conseil, l'accent est mis sur la dimension interpersonnelle ainsi que sur la connaissance mutuelle du conseiller en gestion et son client. Ainsi, la confiance est un crédit que le client fait au conseiller et à lui-même. Dans cette perspective, la confiance repose sur la crédibilité. Cette relation se fonde sur des pièces et sur des signes. Pour que la confiance soit totale, les signes doivent se multiplier. Ainsi, la confiance du client croît à mesure que grandit son assurance. Elle croît au fur et à mesure que les risques diminuent ou semblent maîtrisés. En cela, nous rejoignons les idées de Watier (2008); Tazdaït (2008); Ogien et Quéré (2006).

Somme toute, au cours de la phase de négociation du contrat de service ou de celle de la réalisation de celui-ci, le cas des entreprises de services-conseils en gestion à Montréal confirme l'exigence d'une relation de face-à-face. Donc, la relation entre le conseiller et son client nécessite des rencontres fréquentes. Cela s'explique par le fait que le processus de conseils exige l'échange de connaissances tacites surtout dans le cas où la production est à forte intensité immatérielle. La réponse à ce besoin est la mobilité des conseillers. Les différentes rencontres face-à-face deviennent un

ensemble de mouvements instantanés, sous haute surveillance; une sorte de confiance sous caution qui se crée entre le conseiller et son client.

La fréquence des rapports les plus personnalisés des différentes modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant les phases de négociation et de réalisation du service varie cependant en fonction du type d'entreprises. Les analyses relatives à la localisation des conseillers en gestion montrent l'importance des territoires centraux. Mais, nous avons indiqué que de nos jours, les limites de la ville se défont et deviennent de plus en plus floues. Les inégalités et les fonctions ne structurent plus le territoire urbain, mais se reflètent aux différentes échelles de la ville de sorte que se côtoient, dans un continuum que ne borne plus aucune frontière, des espaces fonctionnels différents et où, dans beaucoup de cas, la caractéristique est la mixité. En même temps que la ville se fragmente, elle se «réticule». La centralité se démultiplie, par la délocalisation d'une partie des administrations, par l'installation de grands centres commerciaux et des entreprises à la périphérie.

Néanmoins, à Montréal, les espaces centraux demeurent centraux. Nos résultats confirment cette tendance déjà constatée par les travaux de Coffey (1998). Les entreprises de conseils en gestion sont localisées en très grande majorité au centre des affaires de Montréal. Ceci est une caractéristique encore plus marquée dans le cas des entreprises qui accordent une très grande importance au face-à-face lesquelles ont une nette préférence pour le centre. Cependant, nous constatons aussi une certaine forme de périphérisation.

En fait, il appert que la proximité avec le client est *a priori* importante lorsqu'il s'agit d'activités sensibles aux coûts de transaction ou qui ne peuvent pas être standardisées,

car elles requièrent des redéfinitions fréquentes, donc un accès facile et rapide à l'information et plus généralement à des ressources spécifiques. Ce qui peut expliquer qu'elles aient intérêt à se localiser dans le centre des affaires, là où se trouve la plupart de la clientèle. Ce résultat coïncide avec l'une des conclusions de l'étude de Aguiléra (2003) qui, en prenant le cas de Lyon, montre que les services aux entreprises se distinguent par une très forte concentration dans les pôles centraux et par une faible tendance à s'installer en périphérie.

Le besoin de contact entre le conseiller en gestion et ses clients nécessite l'accès à différents moyens de déplacement. D'où l'importance de certains facteurs de localisation que nous présenterons dans le cadre de la troisième sous hypothèse. Nous montrerons l'interdépendance des facteurs dans le choix d'une localisation. De ce fait, les logiques spatiales deviennent dépendantes du type de prestation de service. En somme, nous avons montré l'importance particulière que joue la co-construction du service de conseils. Cette co-construction du service suppose des relations de confiance très fortes. Cette confiance se construit et se traduit par des contacts en face-à-face très fréquents ce qui a un effet sur la localisation des entreprises. La seconde sous-hypothèse est donc confirmée. Mais, nous verrons ci-dessous que cet effet ne signifie pas que les entreprises de conseils cherchent à se localiser à côté du client.

Enfin, la troisième sous-hypothèse porte sur la localisation des entreprises. Nous soutenons que la proximité exerce une forte influence dans la localisation des entrepreneurs de conseils en gestion. Nous avons analysé l'importance que les entreprises de services-conseils en gestion accordent à certains facteurs de localisation parmi une liste que nous leurs avons suggérée. L'analyse des réponses nous permet d'avancer que notre sous-hypothèse est valide surtout pour les petites entreprises qui ont une clientèle ciblée et locale. Les plus grandes, qui desservent une

clientèle variée et internationale sont surtout influencées par le fait métropolitain. Les données confirment l'idée de Krugman, (1991) réaffirmée par Aguiléra (2003) selon laquelle les entreprises cherchent à desservir le marché le plus large possible ainsi qu'à être proches de leurs clients potentiels, de manière à diminuer l'impact du transport sur le coût du produit et service; réciproquement, les clients apprécient avoir accès au plus vaste choix de biens et services, et de surcroît au meilleur prix.

Nous avons regroupé les facteurs de localisation en cinq grandes catégories : les facteurs liés au milieu, ceux liés à l'emplacement, les facteurs liés au coût de localisation, ceux qui sont liés aux communications et finalement ceux liés au corporatisme.

En ce qui concerne les facteurs liés au milieu, tels la situation géographique (proximité du marché, localisation de la clientèle, services à proximité, présence d'une clientèle potentielle), tous ces facteurs sont considérés comme très importants par la majorité des entreprises de services-conseils en gestion. L'importance accordée à ces facteurs traduit le besoin des entrepreneurs en services-conseils en gestion de s'installer près de leurs clients.

Pour les facteurs liés à l'emplacement, la qualité des locaux est le facteur le plus déterminant. En relation avec la qualité des locaux, parmi tous les autres facteurs de localisation qui sont liés à l'emplacement, les facilités d'accès pour les véhicules sont très importantes pour la majorité des interviewés. Cette importance pourrait traduire le souci des entrepreneurs de conseils en gestion de faciliter l'accès de leurs clients à leurs bureaux. D'où l'influence d'un autre aspect de la relation avec la clientèle.

Les facteurs liés aux coûts de localisation, comportent deux éléments : le prix de l'immobilier et l'offre immobilière. Le prix de l'immobilier est le principal facteur lié au coût qui reçoit une cote très importante et qui de ce fait, détermine grandement le choix de localisation des entreprises de notre étude.

Quant aux facteurs liés aux moyens de communication, nous les avons traités à travers le transport en commun, les réseaux de communication, les accès aux autres services aux entreprises, l'accès à l'information et les réseaux de télécommunication. Le transport en commun est le principal choix de localisation des entreprises en regard de ce type de facteurs. Viennent ensuite les réseaux de communication qui sont considérés comme très importants par le plus grand nombre des entreprises de services-conseils en gestion. L'importance donnée aux réseaux de communication traduit la volonté des entrepreneurs de conseils en gestion de rentrer facilement en contact avec leurs clients.

Le regroupement des activités de l'entreprise ainsi que la proximité avec la précédente localisation sont des facteurs liés au corporatisme. En comparant toutes les catégories de facteurs de localisation, nous avons vu que ceux-ci sont les moins déterminants dans le choix de localisation des entreprises de services-conseils en gestion.

Les résultats nous ont permis de montrer que le rapport entre l'importance accordée aux différents facteurs de localisation et les principales caractéristiques des entreprises est une conséquence de la relation sous-jacente existant entre ces variables. De plus, les résultats confirment l'importance du Centre des affaires de Montréal en termes de proximité et d'accessibilité. La majorité des clients des entreprises y est localisée. Ce qui confirme la troisième sous hypothèse relative à la localisation des entreprises. En effet, la proximité exerce une forte influence dans la

localisation des entrepreneurs de conseils en gestion. Cependant, cette emprise se fait surtout sentir auprès des entreprises qui ont une clientèle ciblée et locale alors que les plus grandes entreprises desservant une clientèle variée et internationale sont surtout influencées par l'importance de la métropole. Cette conclusion va dans le même sens que celles de Gallouj, Leloup, Mérenne-Schoumaker et Moyart (2006) et d'Aguiléra (2003).

Nous avons aussi constaté qu'un seul facteur ne saurait expliquer une localisation; qu'un même facteur qui est très important pour certaines entreprises, compte tenu de leur âge, de leur taille et de leur zone de localisation peut avoir une importance faible pour d'autres. Donc le choix d'une localisation est la combinaison de nombreux facteurs dont le poids, l'intensité et la diversité fluctuent d'un cas à l'autre. Malgré l'évolution de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information, les concentrations spatiales se maintiennent, surtout dans le cas des activités impliquant des services de haut niveau de savoir (Aguilera, 2003, p. 134), même si, pour des prestations plus banales, les services peuvent se déplacer vers des localisations moins centrales.

Dans la perspective de déterminer les types de facteurs qui influencent le face-à-face dans le choix de localisation des entreprises, nous nous sommes référées aux différentes catégories de facteurs qui expliquent le choix de localisation des entreprises pour lesquelles le face-à-face est important et celles pour lesquelles il ne l'est pas.

Les résultats montrent que la situation géographique est le principal facteur de localisation de nos entreprises et ils suggèrent que l'importance de la situation géographique sur le face-à-face est déterminante dans la mesure où nous la considérons comme étant un ensemble de relations entre les entreprises et leurs

clients. L'intensité de ces relations varie dans le temps selon les modalités de prise de contact entre le conseiller en gestion et le client pendant les phases de négociation et celles de réalisation du contrat. L'importance de la proximité d'entreprises dynamiques s'explique par la recherche d'un voisinage particulier. C'est le cas lorsque des entreprises proviennent d'un même pays et, ou exercent des activités dans un même secteur ou domaine. Il arrive aussi parfois que ce soit une petite entreprise qui souhaite s'implanter à proximité d'une plus grande. En considérant qu'un tel choix procède de la volonté de minimiser les risques, nous avons déduit que toutes les formes de proximités ne conduisent pas absolument à l'établissement du face-à-face. Ainsi, nous avons constaté que l'influence du face-à-face sur les facteurs liés au milieu se manifeste à travers un processus d'établissement de relations avec la clientèle. Ce qui nous amène à conclure que les entreprises qui privilégient les facteurs liés au milieu sont celles qui favorisent les contacts directs avec la clientèle.

Au sein du même groupe de facteurs de localisation l'influence du face-à-face varie aussi avec les différents facteurs. Aussi, l'influence du face-à-face transparait à travers les facteurs relativement «traditionnels», tel que l'efficacité du transport en commun, les accès aux bureaux et aux clients, ainsi qu'à travers d'autres facteurs plus «qualitatifs», qui sont liés aux activités de conseils, et qui sont inhérents aux aménités, notamment la qualité des locaux. Les entreprises de services-conseils en gestion ne constituant pas un groupe homogène, le choix d'une localisation varie selon plusieurs paramètres, notamment les caractéristiques propres à chacune d'elles et leur domaine d'activités.

Les entreprises de services-conseils en gestion qui accordent une très grande importance au face-à-face ont les plus grandes exigences dans leur choix de localisation qui couvrent le plus grand nombre de zones (sur l'île, comme à l'extérieur) et qui fournissent le plus grand nombre d'activités de conseils au centre

des affaires de l'île de Montréal.

LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Notre étude ouvre la voie à plusieurs approfondissements et prolongements, visant à mieux comprendre les entreprises de services-conseils en gestion, surtout dans les contextes québécois et canadien. Aussi, comme la plupart des études, cette recherche comporte quelques limites qu'il convient de signaler. Il eût été approprié de comparer les résultats obtenus dans le cas de l'île de Montréal avec d'autres métropoles nord-américaines. Les conclusions de certaines études menées ailleurs nous auraient permis d'être plus affirmatifs dans nos conclusions, bien que, à notre connaissance notre approche de l'analyse de la localisation de ce type d'entreprises est une première.

S'agissant des différentes activités de conseils, la portée de notre analyse se trouve quelque peu limitée par le fait que les informations recueillies par questionnaire ne rendent pas suffisamment compte de la pratique du face-à-face, qui nous est apparue évidente après la cueillette de données. Un prolongement consisterait à traiter de façon plus approfondie de l'importance du face-à-face sur la base d'entretiens en profondeur auprès des dirigeants des entreprises enquêtées et des personnes qui assurent le service de conseils comme tel.

Par ailleurs, même si nous avons précisé la nature de la clientèle, nous avons délibérément choisi de ne pas aborder leur nombre et leur importance respective, ni même leur apport en termes de chiffres d'affaires. Ce choix s'explique par le fait que les répondants auraient été moins enclins à répondre au questionnaire compte tenu du caractère confidentiel de ce type d'information. En fonction du chiffre d'affaires, il

aurait été possible de déterminer, par exemple, si un client a une importance particulière ou même est à l'origine du choix du site de localisation pour chacune des entreprises étudiées sur le territoire de Montréal. Cette question a été abordée de façon implicite en ayant recours au concept d'un client particulier. Dans le même ordre d'idées, il aurait été approprié d'analyser la nature et l'importance des fournisseurs de services, puisque ceux-ci peuvent jouer aussi un rôle prépondérant dans le choix d'un site d'implantation. Enfin, il aurait été instructif de nous pencher sur la sous-traitance entre les entreprises et par conséquent leur impact dans le choix de la localisation.

Sous un autre angle, il serait pertinent de mener une recherche approfondie consacrée exclusivement aux concepts de «proximité» dans une optique intra-urbaine afin de mesurer statistiquement leurs impacts dans le processus de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. Notre analyse s'est contentée de les aborder de façon exploratoire. Par exemple, il s'agirait de déterminer quelles distances (géographique ou distance-temps), il convient de placer derrière ces notions, et s'il est possible de mettre concrètement en évidence l'impact des différentes déclinaisons de la proximité sur le choix du site d'implantation.

Nous n'avons pas abordé en profondeur la question de l'influence des stratégies et des politiques d'aménagement du territoire sur la localisation et l'ancrage territorial des entreprises parce qu'elles ne constituaient pas l'objet central de notre recherche. Cet aspect est cependant incontournable (nous l'avons effleuré à l'occasion) et devrait être considéré dans une recherche plus approfondie.

RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES

Malgré ces limites et regrets, à la lumière de notre analyse des trois sous-hypothèses, nous pouvons répondre à notre question principale de recherche en affirmant que les caractéristiques spécifiques de la relation de service entre le conseiller et son client donnent à la proximité une forte importance. Nous avons aussi montré que cette importance a un impact et influence le choix de localisation des entreprises. D'où l'intérêt d'une localisation à proximité du client. Mais qu'est-ce que le mot proximité veut dire ici. Nos résultats donnent à voir que la proximité physique ne suffit pas pour expliquer la dynamique de localisation des entreprises de services-conseils en gestion. L'essentiel est que l'entreprise de services-conseils en gestion et son client se rencontrent et développent de nouveaux savoirs. C'est donc la proximité technologique qui permet de gérer la distance physique, sociale, professionnelle et technique. En somme, le fait de travailler dans un même domaine technologique conduit à des coopérations et à l'établissement de relations de confiance.

La recherche a permis aussi de montrer que l'interrelation entre le conseiller et le client est cruciale compte tenu de l'importance qu'a la relation de confiance entre ces deux partenaires. En cela, nous montrons que les services-conseil s'inscrivent dans une relation qui nécessite du contact humain, lequel ne peut être remplacé par les technologies de communication à distance (Storper et Venables, 2004). Le conseil est donc un type de services qui n'est pas standardisable. Il ne peut qu'être co-produit. Ceci marque l'ensemble de l'industrie du conseil et détermine le besoin de rapprochement avec la clientèle. C'est ainsi que la relation personnelle permet de bâtir cette confiance nécessaire à l'efficacité de l'activité de conseils, laquelle peut varier constamment selon les besoins des entreprises. Ceci exige de la part de l'industrie du conseil une grande mobilité et une capacité d'adaptation et de changement.

Dans une perspective de développement des villes, la question de la localisation est cruciale pour les acteurs qui s'efforcent d'attirer sur leur territoire les investissements permettant de créer des emplois et d'assurer le dynamisme économique. Nous souhaitons que cette thèse contribue non seulement à une meilleure connaissance des activités de conseils dans le contexte montréalais, mais une meilleure compréhension des mécanismes à travers lesquels se construit la confiance entre les acteurs, laquelle est fondamentale pour leur action conjointe dans le développement des villes.

BIBLIOGRAPHIE CONSULTÉE ET CITÉE

- Abdel-Rahman, H. M. & Anas, A. (2004), Theories of systems of cities, in Henderson, J. V. et Thisse, J. F. (eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics*, Volume 4, 2293-2339.
- Aguilera A.,(2003) «La localisation des services aux entreprises dans la métropole lyonnaise : entre centralité et diffusion», *L'Espace géographique* 2/2003 (tome 32), p. 128-140.
- Aguilera-Belanger A., (1999), *Localisation des activités et dynamique des espaces urbains*, XXXV^e colloque de l'ASRDLF, Hyères, 1-3 septembre.
- Aguilera-Belanger A., (2001), «Localisation des services aux entreprises et dynamiques intramétropolitaines : Le cas de Lyon» Thèse de doctorat à la Faculté de sciences économiques et de gestion Université Lumière, Lyon 2. Document non publié.
- Amendola, M. et J.-L., Gaffard, (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica.
- Anas, A. & Xiong, (2003), Intercity trade and the industrial diversification of cities, *Journal of Urban Economics*, Elsevier, vol. 54(2), pages 258-276.
- Anderson, J., D., (1994) «A New Look at an Old Construct: Cross-cultural Adaptation», *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 3, p. 293-328.
- Ansidei J. (1999), *Economie industrielle et spatiale des centres financiers internationaux*, Thèse en Sciences Economiques, Université de Paris-Dauphine. Document non publié.
- Asher F., (1995), *Métapolis ou l'avenir des villes*, les éditions Odile Jacob.
- Aubrey, W. (1972), *Marketing of professional services*, Mc Graw Hill London.
- Aydalot P., (1983), «Réalités et illusions de l'économie locale », *Autrement*, n°47, pp. 208-216.

- Aydalot, P. (1980), *Dynamique spatiale et développement inégal*. 2e éd. Paris, Économica.
- Bailly A. et W.J., Coffey (1994), Localisation des services à la production et restructurations économiques, *L'Espace Géographique*, 1, 224-230.
- Bailly A. et W., Coffey (1991), «Activités de service et systèmes de production flexibles», *L'Espace géographique*, n° 4, pp. 335-342.
- Bailly A.S. et D., Maillat (1986), *Le secteur tertiaire en question - Activités de service, développement économique et spatial*, Anthropos, Economica, Paris.
- Bailly A.S. et L.M., Boulianne (1993), Évolution des centres tertiaires, mobilité des entreprises de services et réorganisations urbaines. Les cas de Dijon et Grenoble, CEAT, rapport final, février 1993. Document non publié.
- Bailly, A. (1994), «Évolution des systèmes de production et des localisations des activités de service. 25 ans au service des services», Bonamy J. et N. May (sous la dir.de), *Services et mutations urbaines*, Paris, Anthropos PP. 109-120.
- Bailly, A. et D., Maillat (1988), *Le secteur tertiaire en question*, Éditions régionales Européennes S.A. 2^E édition.
- Bairoch P. (1985), *De Jéricho à Mexico*, Paris, Gallimard.
- Baldwin, J.R., A., Peters (2001), Innovation et connectivité : La nature des liaisons entre les marchés et les réseaux d'innovation dans les industries de la fabrication au Canada. Statistique Canada, no 11F0019MPF no 165.
- Barber, B., (1983), *The logic and the limits of trust*, New Brunswick, Rutgers University Press, NJ.
- Barcet A. (1998), «Problématique et enjeux de l'innovation de service», Programme CNRS sur les enjeux économiques de l'innovation, rapport final, décembre, 66 pages.
- Barcet A., et J., Bonamy (1983), «Différenciation des prestations de services aux entreprises», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 24, 2ème trimestre, pp. 9-17.
- Barcet A., et J., Bonamy (1985), «Restructuration et services aux entreprises», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 31, 1er trimestre, pp. 246-251.
- Barcet A., et J., Bonamy (1988), «Services et transformation des modes de production», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 206-217.

- Barcet A., et J., Bonamy (1991 a), «Les activités de services et la tertiarisation de l'économie», pp. 281-290, in : ARENA R., BENZONI L., DE BANDT J. (éd.). *Traité d'Economie Industrielle*. Paris : Economica. Seconde édition.
- Barcet A., et J., Bonamy (1991 b), «Dé-industrialisation, ré-industrialisation et notion de service», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 72, 2ème trimestre, pp. 118-123.
- Barcet A., et J., Bonamy. (1988), «Services et transformation des modes de production», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 206-217.
- Barcet A., et J., Bonamy. (1994 a), «L'accord international de 1993-94 sur le commerce des services», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 68, 2ème trimestre, pp. 99-106.
- Barcet A., et J., Bonamy. (1994 b), «Qualité et qualification des services», pp. 153-174, in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection «Recherche et entreprise».
- Barcet A., et J., Bonamy. (1995), «Quel(s) service(s) pour quelle société ?», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 72, 2ème trimestre, pp. 111-117.
- Barcet A., et J., Bonamy. (1997), «Services rendus aux entreprises et efficacité du système productif : de la transaction à la valorisation», *Economia Industrial* (Special Issue on Business Services), octobre.
- Barcet A., et J., Bonamy. (1998), «La valeur d'utilisation : condition de l'intégration des biens et des services», Communication à la VIIIème Conférence Annuelle du RESER, Berlin, 8-10 octobre.
- Barcet A., et J., Bonamy., (1993), «Différenciation des prestations de services aux entreprises», *Revue d'Economie Industrielle*, n°64, 2ème trimestre, pp. 95-103.
- Barcet, A., J., Bonamy et A., Mayere (1983), *Économie des services aux entreprises. Approche empirique et théorique. Économie et Humanisme*, Lyon.
- Barnes, W., et L., Ledebur (1998), *The new Regional Economies. The U.S. Common Market and the Global Economy*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, xvi.
- Baro E. et Soy A., (1993), «Business Service Location Strategies in the Barcelona Metropolitan Region», *The Services Industries Journal*, vol. 13, n°2, pp. 103-118.
- Baudet-Michel S., (2000), «Diffusion des services aux entreprises dans les systèmes urbains français et ouest-allemand», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 707-738.

- Baudet-Michel, S., (2001), Un siècle de diffusion des services aux entreprises dans les systèmes urbains français, britannique et ouest-allemand, *L'Espace Géographique*, 53-66.
- Baumont C. et J.-M., Huriot (1997-a), «Processus d'agglomération et définition de la ville», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 515-524.
- Baumont C. et J.-M., Huriot. (1997-b), «La ville, la raison et le rêve : entre théorie et utopie», *L'Espace géographique*, vol 26, n°2, pp. 99-117.
- Beaud, J.-P. (1993), « L'échantillonnage », sous la direction de Benoit Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 2e éd., Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, p. 195-227.
- Beaudet, G., (1997), «Domaines «vides» et structuration morphologique de l'agglomération montréalaise» *Cahiers de Géographie du Québec - Volume 41*, n° 112, avril 1997 - Pages 7-29.
- Becattini G., (1992), «Le district industriel marshallien: une notion socioéconomique», in Benko G. et Lipietz A., *Les régions qui gagnent*, PUF, Paris.
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F., (2003), *From industrial districts to local development: an itinerary of research*, Edward Elgar Publishing.
- Bell D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society, a Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books. Traduction française : (1976). *Vers la société post-industrielle*. Paris : Laffont.
- Bellet M. et T., Kirat (1998), «La proximité, entre espace et coordination», pp. 23-40, in: Bellet M., Kirat T., Largeron C. (coord.). *Approches multifformes de la proximité*. Paris: Hermès.
- Benard R., H., Jayet et D., Rajaonarison (1999) Localisation des entreprises l'environnement souhaité par les entreprises. Une enquête dans le Nord-Pas-de-Calais. *Économie et Statistique* N° 326-327-327, 1999 - 6-7.
- Benet G., (2007), *Systèmes urbains des pays d'Europe centrale et orientale et activités de services supérieurs*. Recherches Doctorales à l'Etranger Octobre-décembre 2007. Document de travail non publié. www.msm.fr/ARECLUS/page_auteurs/rozenblat6.html.
- Benevolo L., (1993), *La ville dans l'histoire européenne*, Paris, Éditions du Seuil.

- Benkirane R., (1996), *Mégalopoles, un phénomène irréversible*, Tribune de Genève, 13 juin 1996.
- Bensahel L. (1997), *Introduction à l'économie du service*. Grenoble: Presses Universitaires. Collection «L'Economie en Plus».
- Bertrand, L. (1989), *Les effets de l'utilisation de la bureautique sur le développement des connaissances : représentations discursives des usagers*, thèse de doctorat, Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- Besson, J.-L. (1992), «Les statistiques: vraies ou fausses », sous la direction de J.-L. Besson, *La cité des chiffres ou l'illusion des statistiques*, Éditions Autrement, Paris, p. 26-61.
- Beyers W.B., (2000), *Differenciation and the Growing Demand for Producer Services: Dynamics in Technology, Organization and Markets*, colloque Économie et socio-économie des services : perspectives internationales, Lille-Roubaix, 22-23 juin. Document non publié.
- Beyers W.B., et D., P., Lindahl (1996), «Croissance et localisation des services aux entreprises aux Etats-Unis », *l'Espace géographique*, n°4, pp. 315-322
- Beyers, W.B., J. M., Tofflemire, H.A. Stranahan et E.G. Johnsen al (1986), *The service Economy : Understanding the Growth of producer Services in the Puget Sound Region*, Seattle, Central Puget Sound Economic Development District.
- Bodenman, J.E., (1998), «Suburbanization of the Institutional Investment Advisory Industry: Metropolitan Philadelphia, 1983-1993», *Professional Geographer* - Volume 50, number 1.
- Boiteux C., et J-M Huriot (2000) «Services supérieurs et recomposition urbaine» communication à la Table Ronde «Intégration et désintégration urbaines » à Aussois, 6-7-8 janvier 2000. LATEC - Université de Bourgogne. Document non publié.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres*. Paris : Les éditions de minuit.
- Bonamy J. et N., May (1997), «Relation de service et relation d'emploi», pp. 267-291, in: Reboud L. (dir.). *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris: L'Harmattan. Collection «Logiques Sociales».
- Bonamy J. et A., Valeyre (1994), «Services, relation de service et organisation», pp. 17-34, in: Bonamy J., May N. (éd.). *Services et mutations urbaines*. Paris: Anthropos-Economica. Collection «Géographie».

- Bonnafeux A., et H., Puel (1983), *Physionomies de la ville*, collection initiation économique, éditions Economie et Humanisme, Les éditions ouvrières, Lyon.
- Bouabdallah k., et A., Tholoniati (2006), *Pôle de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale*.
- Boulianne L.M, (1995), «La localisation des activités de service en zone métropolitaine et non métropolitaine», in Leresche J.P., Joye D., Bassand M. (éds), *Métropolisations. Interdépendances mondiales et implications lémaniques*, Georg, Genève, pp. 261- 274.
- Boulianne L.M., S., Decoutere, A., S., Bailly, D., Maillat, M., Rey (1995), *Services aux entreprises et structuration urbaine: l'exemple de la Suisse Romande*, colloque de l'ASRDLF, Toulouse, 30, 31 août et 1er septembre 1995.
- Bounfour A. (1989). «Vers l'industrialisation du conseil», *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 23-32.
- Bourdeau-Lepage L. et J-M Huriot (2005), *La métropolisation, thème et variations*, in Buisson, M.-A. et Mignot, D. (éds), *Concentration économique et ségrégation spatiale*, Bruxelles: de Boeck université, 39-65.
- Bourdeau-Lepage, L. (2004), *Metropolization in Central and Eastern Europe. Unequal Chances*, GaWC Reserch Bulletin 141, Loughborough University: Global and World Cities Study Group and Network, <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb141.html>.
- Bourdeau-Lepage, L. (2005), *Advanced Services and Regional Integration. The Case of the CEECs*, Working Paper on Service, Space, Society, 17, June, University of Birmingham, <http://www.gees.bham.ac.uk/research/ssru/papers/wpsss17.pdf>.
- Bourdeau-Lepage, L. (2006), *Advanced Services and City Globalization on the Eastern Fringe of Europe*, in Vandermotten, C. and Borsdorf, A. (eds), *Advanced Services, Metropolitan Dynamics and Urban Policy-making in Europe*.
- Braudel Fernand (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme Xve-XVIIIe siècles*, tome 1, *Les structures du quotidien : le possible et l'impossible*, Paris, Colin.
- Bressand A. (1994), «Réseaux et marché-réseaux», pp. 263-279, in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection «Recherche et entreprise».

- Bressand A., et K., Nicolaidis (1988). «Les services au cœur de l'économie relationnelle», *Revue d'Économie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 141-163.
- Bruyelle, P., (1998), Réseaux urbains, réseaux de villes: Des notions encore pertinentes? in Wackerman, G., (dir.), Nouveaux espaces et systèmes urbains, 17-26.
- Bück, J.-Y., (1997), *Conseil et maîtrise de la qualité*, AFNOR.
- Burgel G., (1993), *La ville aujourd'hui*. Collection Hachette.
- Bussière, Y. (1993), L'étalement urbain à Montréal, un diagnostic, Yves Bussière et Alain Bonnafous (sous la dir.de), *Transport et étalement urbain : les enjeux*, Lyon : Éditions du programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes, pp5-29.
- Butler, J.K., (1991), «Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory», *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Cahiers de géographie du Québec (1994), *L'étalement urbain (no. spécial)*, vol. 38, no 105.
- Camacho J.A et M., Rodriguez (2010), How Important are Knowledge-Intensive Services for their Client Industries? An Assessment of their Impact on Productivity and Innovation dans *The Handbook Of Innovation And Services A Multi-disciplinary Perspective* Faïz Gallouj and Faridah DjellaL (editors) Edward Elgar.
- Campbell, D. T. et J-C., Stanley (1966), *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*, Rand-McNally, Chicago.
- Cappellin R., (1989), «The Diffusion of Producer Services in The Urban System», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 641-662.
- Capron H. et O., Debande (1994), «Services, base industrielle et développement régional», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 223-249.
- Carre D., (1994), «Eléments méthodologiques pour l'analyse de l'efficacité des territoires métropolitains», in Bonamy J., May N. (dir.), *Services et mutations urbaines. Questionnements et perspectives*, Anthropos, Economica, Paris, pp. 183-199.
- Carter, H. (1995), *The Study of Urban Geography*, London, Arnold 4e Édition.

- Castells M., (1988), «Innovation technologique et centralité urbaine», La reconquête de la ville, *Les cahiers de recherches sociologiques* : 11, volume 6, numéro2, automne 1998, pp 27-36.
- Castells, M., (1998), *La société en réseaux : l'ère de l'information.* , Fayard, Paris.
- Catin M., (1995), « Productivité, économies d'agglomération et métropolisation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 663-682.
- Cattan, N. et Th., Saint-Julien (1998), Modèles d'intégration spatiale et réseau des villes en Europe occidentale, *L'espace géographique*, 1, 1-10.
- Cauvin, C., (1984-b), La perception des distances en milieu intra-urbain : une première approche. Editions du CDSH (CNRS), Synthèse et documentation.
- Cauvin, C., (1997), Propositions pour une approche de la cognition spatiale intra-urbaine. U.F.R. de géographie de Strasbourg, Laboratoire «Image et Ville» (UPRES-A 7011 CNRS).
- Cervero, R., (1989), *America's suburban centers.* Unwin Hyman, Boston.
- Charbonneau F., P., Hamel et M., Barcelo (1994), «L'étalement urbain dans la région montréalaise : politiques et tendances», Frances Frisken (sous la dir. de), *La métropole canadienne en mutation, questions de politique urbaine*, Vol.2, Toronto : Institut Urbain du Canada, pp.499-537.
- Clapp J.-M., (1980), «The Intrametropolitan Location of Office Activities», *Journal of Regional Science*, vol 20, n° 3, pp. 387-399.
- Coase R. H. (1987). «La Nature de la Firme», *Revue Française d'Economie*, 2, hiver, pp. 133-157.
- Coffey W. J., et M., Polese, (1984), «La localisation des activités de bureau et des services aux entreprises: un cadre d'analyse», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 717-730.
- Coffey W. J., R., Drolet, et M., Polese, (1996-b), «Examining the thesis of central business district decline : evidence from the Montreal metropolitan area », *Environment and Planning A*, vol. 28, pp. 1795-1814.
- Coffey W. J., R., Drolet, M., Polese (1996-a), «The intrametropolitan location of high order services : patterns, factors and mobility in Montreal», *Papers in Regional Science, The Journal of the Regional Science Association International*, vol 75, n°3, pp. 293-323.

- Coffey W.J., (1999), « Montréal, métropole nord-américaine », in Philippe J., Leo P.-Y., Boulianne L.-M. (dir), *Services et métropoles. Formes urbaines et changement économique*, collection Villes et Entreprises, L'Harmattan, Paris, pp. 219-239.
- Coffey, W. et R., Drolet (1993), La dynamique intramétropolitaine des services supérieurs dans la région de Montréal, 1981-1991. Montréal, INRS-Urbanisation (Rapports de recherche, 66).
- Coffey, W. J. et M., Polèse (1988), La transformation de l'espace économique canadien 1971-1981 : assistons-nous à un mouvement contre-périphérie? *Revue d'économie régionale et urbaine*, 11 (1).
- Coffey, W. J., (1994), *The Evolution of Canada's Metropolitan Economies*. Montréal, Institut de recherches politiques.
- Coffey, W., (1998), «La géographie des services», Claude Mazagol et Bryant R.Christopher, (sous dir.), Montréal 2001 : *Visage et défi d'une métropole* Les Presses de l'université de Montréal, pp135-148.
- Coffey, W.J., C., Manzagol et R., Shearmur (2000), «Centralités métropolitaines» *Cahiers de Géographie du Québec*, Volume 44, n° 123, décembre 2000, pp 277-281.
- Coffey, W.J., R., Fullum et M., Polèse (1989), La restructuration de l'économie canadienne 1971-1981 une nouvelle dynamique régionale? Moncton, N.-B., Institut canadien de recherche sur le développement régional (Rapports de recherche, 7).
- Cohendet P. (1998), «La firme évolutionniste, une nouvelle théorie de l'entreprise ?», *Problèmes Économiques*, 18-25 novembre, pp. 19-20.
- Cohendet P., et Llerena P. (1990). «Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise», *Revue d'Économie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 141-165.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge.
- Colletis G., et B., Pecqueur (1993), « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, pp.489-508.

- Colletis, G. et F. Winterhalter, (1991), « *Coopération internes et externes des nouveaux districts technologiques* », Montréal, Colloque de l'Association des sciences régionales de langue française. Document non publié.
- Collin J.,-P., M., Gaudreau et S., Pineault (1993), *Rapport final du groupe de travail sur Montréal et sa région (GTMR) Ministère des Affaires municipales, Montréal*. Document non publié.
- Combes, P. P., Duranton, G. et Overman, H. G. (2005), Agglomeration and the adjustment of the spatial economy, *Papers in Regional Science* 84 (3), 311–349.
- Conti S. (1996). «De l'entreprise au territoire», *Revue Internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 3-35.
- Cook, J. et T. Wall (1980): «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooke, P. (1998), Introduction: Origins of the concept. In H.-J. Braczyk, P. Cooke et M. Heidenreich (Eds.), *Regional Innovation Systems-The Role of Governances in a Globalized World*. London: UCL.
- Cooper, D.R. et C., W., Emory (1955), *Business Research Methods*, 5e éd., Richard D. Irwin inc., Toronto.
- Coriat B., et O., Weinstein, (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Librairie Générale Française. Collection Le livre de poche.
- Cornu L., (2006), «La confiance comme relation émancipatrice», in Albert Ogien et Louis Quéré, *Les moments de la confiance*, pages 169-190.
- Cossette, A. (1982), *La tertiarisation de l'économie québécoise*, Gaëtan Morin éditeur.
- Côté, M. (1991), *La gestion stratégique d'entreprise : concepts et cas*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville.
- Courlet C., (1994) «Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on?», dans Courlet, C., Soulage, B. (Sous la dir.), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 13-32.
- Courlet, C., et M., Dimou (1995), Les systèmes localisés de production : une approche de la dynamique longue. In : Rallet, A. and Torre, A., (Eds.) *Economie industrielle et spatiale*, Paris, Economica.

- Crevoisier, O., (1995), «Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional : le cas de la Société suisse de micro-électronique et d'horlogerie». *Revue d'économie régionale et urbaine* no 2, p. 301-316.
- Crevoisier, O., (1996), «Proximity and Territory Versus Space in Regional Science». *Environment and Planning*, vol. 28, p. 1683-1697.
- Crevoisier, O., (1998), Mondialisation et territorialisation : les approches homogénéisante et particularisantes. Proulx, M.-U. *Perspectives sur le développement local*. Paris, L'Harmattan.
- Cuadrado-Roura J. R. et C., Del Rio Gomez (1992), «Services and Metropolitan Centers: the Expansion and Location of Business Services», *The Service Industries Journal*, vol 12, n°1, janvier, pp. 97-115.
- Cyert R. M. et J., G., March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- d'Amboise, G. et C., Fortin (1990), Proposition d'une grille de classification pour l'identification de la logique stratégique des petites et moyennes entreprises, document no 90-115, Laboratoire FSA, Université Laval, Québec.
- d'Amboise, G. et G., Plante (1987), «La recherche sur la PME: quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants», *Revue PMO*, (3)1, p. 44-50.
- d'Amboise, G. et J., Audet, (1996) Le projet de recherche en administration : Un guide général à sa préparation, notes de cours de la Faculté des sciences de l'administration, Université Laval. Document non publié.
- Damette F., (1994) *La France en villes*, DATAR, La Documentation Française, Paris.
- Damien R., (2006), «La confiance rationnelle. Un appareil psychique d'induction selon Bachelard », in Albert Ogien et Louis Quéré, *Les moments de la confiance*, page 191-200.
- Daniels P.W., (1993), «Activités tertiaires et dynamiques des métropoles : comparaisons internationales», in actes du colloque « Métropoles en déséquilibre », Economica, Paris, pp. 397-431.
- Daniels P.W., et S., Churchward (1999), «Birmingham, métropole en reconversion», in Philippe J., Leo P.-Y., Boulianne L.-M. (dir), *Services et métropoles. Formes urbaines et changement économique, collection Villes et Entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp. 125-141.

- Daniels, P.W. (1986), «Producer services and the post-industrial space economy» in : Martin R. et Rowthorn, R. (eds). *Deindustrialization in Britain* ; London, MacMillan.
- Daniels, P.W. (1988), «Les services aux entreprises et le développement de l'économie spatiale», (sous la direc.) Moulaert Frank éd., *La Production des services et sa géographie* Villeneuve d'Ascq : Université de Lille I. , 265 pages; ill., cartes] Numéro spécial de la revue «*Cahiers lillois d'économie et sociologie*». PP. 199-240.
- Daniels, P.W., A., Leyshon et N.J. Thift (1986), «Large Accountancy Firms in the UK: operational Adaptation and Spatial Development, University of Liverpool and St David's University College Lampeter, Working Papers on Producer Services, numéro 2.
- Dansereau F., (1988), «Les transformations de l'habitat et des quartiers centraux : singularités et contrastes des villes canadiennes», *Cahiers de recherches sociologiques*, vol. 6 (2), p. 95-114.
- Dansereau F., et M., Choko (1988), «Revitalisation des centres urbains et nouveaux visages de l'accession à la propriété», *Espaces et Sociétés*, no 51, p. 21-34.
- De Bandt J. (1994-a), «La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises ?», pp. 217-240, in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise».
- De Bandt J. (1994-b), «De l'économie des biens à l'économie des services : la production de richesses dans et par les services», pp. 309-338, in : DE Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise».
- De Bandt J. (1995), *Services aux entreprises: information, produits, richesses*, Paris: Economica.
- De Bandt J. (1996), «Business Services: Markets and Transactions», *Review of Industrial Organization*, vol. 11, n° 1, february, pp. 19-33.
- De Bandt J. (1998), «Les marchés de services informationnels : Quelles garanties pour le client, consommateur ou partenaire ?», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 86, 4ème trimestre, pp. 61-84.
- De Bandt J., et J., Gadrey. (dir.) (1994), *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise».

- De Sigoyer M.B., et P., Boisgontier (1996), *La technopole. Une certaine idée de la ville*. Paris: L'Harmattan.
- Delgado A.P., (1997), «Les PME et les flux externes de services : quelles opportunités pour le développement de centres urbains de dimension moyenne? », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 24-48.
- Delisle J.P., et F., Laine (1996), Les transferts d'établissements dans l'espace français, relations locales et recompositions territoriales, INSEE, document de travail, n°H9602, Paris.
- Delisle J.P., et F., Laine (1997), Transferts d'établissements et dynamiques territoriales, XXXIIIème colloque de l'ASRDLF, Lille, 1-3 septembre, 25 p.
- Delisle J.P., et F., Laine (1998), «Les transferts d'établissements contribuent au desserrement urbain », *Economie et Statistique*, INSEE, n°311, pp. 91-106.
- Den Hertog, P. (2000), «Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation», *International Journal of Innovation Management*. Volume: 4, Issue: 4(2000) pp. 491-528. DOI: 10.1142/S136391960000024X.
- Derycke P.-H., (1999), «Comprendre les dynamiques métropolitaines», in Lacour C., Puissant S. (dir), *La métropolisation-Croissance, Diversité, Fractures*, Anthropos, collection Villes, Economica, Paris, pp. 1-19.
- Deslauriers, J.-P. (1991), *Recherche qualitative: guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal.
- Detrie J.-P. (1989). «Paysages du conseil», *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 6-14.
- Dey, I. (1993), *Qualitative Data Analysis, A User-friendly Guide for Social Scientists*, Routledge, New York.
- Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Dunod, 1998.
- Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, Dunod, 1995.
- Ditter J.-G. (1997). «Services et «paradigme relationnel» : une approche des mutations socio-économiques en Europe centrale», pp. 219-244, in : Reboud L. (dir.). *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris: L'Harmattan. Collection «Logiques Sociales».

- Divay, G., et M., Gaudreau (1984), *La formation des espaces résidentiels*, Montréal, INRS-Urbanisation et Presses de l'Université du Québec.
- Djellal, F et C., Gallouj (2007), Introduction à l'économie des services, Coll. l'économie en plus, PUG.
- Doloreux D., A., Zenker et E., Muller (2008), «Services à forte intensité de connaissances, contexte régional et comportements d'innovation: une comparaison internationale», Institute Systems and Innovation Research, Working Papers Firms and Region No. R1/2008.
- Doloreux, D. (2002) «What we should know about regional systems of innovation», *Technology in Society*, Vol. 24, No. 3, pp. 243-263.
- Donzelot J., et M.-C., Jaillet (1997), *Synthèse du séminaire sur les zones urbaines défavorisées en Europe et en Amérique du Nord 1995-1996*.
- Dosi G. , (1988), The nature of the innovative process, Dans Dosi, G., C. Freeman, N., Silverberg, G. et L. Soete, (Dir.) *Technical change and economic theory*, New York, Pinter, pp. 221-238.
- Dresch J., (1950), «Ville d'Afrique occidentale», Roncayolo Marcel, et Thierry Paquot(dir.) 1992. *Villes et civilisation urbaine, XVIIIe-Xxe siècle*, Paris, Larousse.
- Dumarest, L. (2004), Il n'y a plus de place dans le conseil pour la simple fourniture de ressources, AT Kearney France, www.journaldunet.com.
- Dumont G.,-F., (1993), *Économie Urbaine* Collection Litec, Paris.
- Dupuy, C. et J.-P. Gilly, (1996), Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales: une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation. Dans Bernard Pecqueur (Dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 157-175.
- Eiglier P., et E., Langeard (1979), «Éléments pour une théorie des services: application à l'entreprise», *Economies et sociétés*, n° 4-5-6, avril-mai-juin, série SG, n° 1, pp. 541-569.
- Eiglier P., et E., Langeard (1987), *Servuction: le marketing des services*. Auckland, Bogota, Paris : McGraw-Hill.
- Eiglier P., et E., Langeard. (1989). «Pour un marketing du conseil», *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 74-81.

- Eisenhardt, K. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.
- Erlanson, D. A. , Harris, E. L., Skipper, B. L. et Allen, S. D. (1993), *Doing Naturalistic Inquiry : A Guide to Methods*, Sage Publications, Newbury Park.
- ERMES (1988). «La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante», *Etudes et recherches sur les mutations économiques des services*, effectuées pour le Commissariat Général au Plan, Groupe de Travail du LAST-CLERSE (CNRS).
- Esparza A., et A., J., Krmenc (1994), «Business services in the space economy: a model of spatial interaction», *Regional Science*, vol 73, n°1, pp. 55- 72.
- Evert, G.(1978), «Toward a theory of professional service marketing», *Industrial Marketing Management* numéro 7. pp. 89-95.
- Evert, G.(1981), «Marketing cost concept in service», *Industrial Marketing Management* numéro 10. pp. 175-182.
- Feldman M.P. (1994), *The Geography of Innovation*, Kluwer Academic Publishers.
- Flipo, J.-P., (1984), *Le management des entreprises de services*, Les éditions d'organisation, Éditions Hommes et Techniques.
- Fontan, J.-M., J.-L Klein et B. Lévesque (2003), *Reconversion économique et développement territorial*. Sainte-Foy, Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J.-M., J.-L Klein et D.-G., Tremblay (1999), (Dir.) *Entre la métropolisation et le village global; les scènes territoriales de la reconversion*, Sainte-Foy, Qc. Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. and Tremblay, D.-G. (2005) *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris: L'Harmattan.
- Freel, M., (2006): Patterns of technological innovation in knowledge-intensive business services, *Industry and Innovation*, 13, 335-358. DOI: 10.1080/13662710600859157.
- Fuchs V. R. (1968), *The Service Economy*. New York: Columbia University Press.
- Fujii T., et T., A Hatshorn (1995), «The Changing Metropolitan Structure of Atlanta, Georgia: Locations of Functions and Regional Structure in a Multinucleated Area», *Urban Geography*, vol. 16, n° 8, pp. 680-707.

- Fujita M. et P., Krugman (1995), «When is the economy monocentric ? von Thünen and Chamberlin unified», *Regional Science and Urban Economics*, n° 25, pp. 505-528.
- Fujita M., (1989), *Urban economic theory*, New-York, Cambridge University Press.
- Fujita M., et J.-F., Thisse (1997), «Économie géographique: problèmes anciens et nouvelles perspectives», *Annales d'Économie et de Statistique*, n°45, janvier/mars, pp. 37-87.
- Fujita M., J.-F., Thisse et Y., Zenou (1997), «On the Endogeneous Formation of Secondary Employment Centers in a City», *Journal of Urban Economics*, vol. 41, pp. 337-357.
- Furrer O., (1999), *Services autour des produits : enjeux et stratégies*. Paris, Économica.
- Gad G., (1985), «office Location Dynamics in Toronto: Suburbanization and Central District Specialization», *Urban Geography*, vol 6, n°4, pp. 331-351.
- Gadrey J. (1994), Les relations de services dans le secteur marchand, in : De Bandt J. et J. Gadrey (éd.), *Relations de services, marchés de services*, Paris : CNRS Editions, 23-41.
- Gadrey J., (1988-a), «Productivité, output médiat et immédiat des activités de services : les difficultés d'un transfert de concepts», in : GIARINI O., ROULET J. R. (dir.). *L'Europe face à la nouvelle économie de service*. Genève : Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes Européennes, PUF. pp. 113-141.
- Gadrey J., (1988-b). «Des facteurs de croissance des services aux rapports sociaux de service», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 34-48.
- Gadrey J., (1989). «Nouvelles stratégies de l'offre de conseil aux entreprises», *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 15-22.
- Gadrey J., (1990), «Rapports sociaux de service: une autre régulation», *Revue Economique*, n° 1, janvier, pp. 49-70.
- Gadrey J., (1992). *L'économie des services*. Paris : La Découverte. Collection «Repères».
- Gadrey J., (1994), «Relations, contrats et conventions de service», in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise», pp. 123-151.

- Gadrey J., (1994-a), «Les relations de service dans le secteur marchand» in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise». pp. 23-41.
- Gadrey J., (1994-b), «Relations de service et relations d'assurances dans la géographie économique des services», in Bonamy J., May N. (dir.), *Services et mutations urbaines. Questionnements et perspectives*, Anthropos, Economica, Paris, pp. 121-140.
- Gadrey J., C., Gallouj, F., Gallouj, F., Martinelli, F., Moulaert et P., Tordoir (1992), *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*. Paris: Ediscience International.
- Gaël L.,-B., (2000), «Approche systémique de la proximité : définition et discussion», in Troisièmes journées de la proximité, Paris, 13 – 14 décembre.
- Gallouj F., (1994), *Economie de l'innovation dans les services*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Gallouj C., Leloup F., Mérenne-Schoumaker B. et Moyart L., (2006) *Services aux entreprises et développement régional - Bilan et Perspectives* Editeur : De Boeck Collection : Economie Société Région.
- Gallouj F., and F., Djellal, (2010), « Introduction: Filling the Innovation Gap in the Service Economy—A Multidisciplinary Perspective» dans *The Handbook Of Innovation And Services A Multi-disciplinary Perspective* Faïz Gallouj and Faridah Djellal (editors) Edward Elgar.
- Garreau J., (1991), *Edge City - Life on the New Frontier*, New York, Doubleday, Chap.1, pp1-15.
- Gaschet, F. et C., Lacour, (2002), Métropolisation, centre et centralité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1, 49-72.
- Gastou G., et M., Thevenet (1989), «La relation conseil-entreprise et son évolution : l'abeille et la muse», *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 67-72.
- Gauthier, B. (1993), «La structure de la preuve», sous la direction de Benoit Gauthier, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*, 2e éd., Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, p. 141-175.
- Gehrig T. (2000), *Cities and the Geography of Financial Centers*, in: J.-M. Huriot and J.-F. Thisse, *Economics of Cities*, Cambridge, Mass.:Cambridge University Press.

- Gelinier O. (1991). «Le métier de consultant», *Gérer et comprendre*, décembre, pp. 11-24.
- Gilles, A., (1994) *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*, McGraw Hill, Montréal.
- Glaser, B. G. et A., L., Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Goldsmith M.E., (1991), «Chicago's future: economic efficiency or equality or both», in Bonneville M., *L'avenir des villes*, collection Les Chemins de la Recherche, Lyon, pp. 155-174.
- Gordon I.R., et P., Mccann, (2000), «Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks », *Urban Studies*, vol. 37, n°3, pp. 513-532.
- Gottmann J., (1970), «*Urban Centrality and the Interweaving of Quaternary Activities*», *Ekistics*, n°29, pp. 322-331.
- Gouvernement du Québec (2003), Le conseil de la science et de la technologie (2003), *l'innovation dans les services: pour une stratégie de l'immatériel*. ISBN 2-550-40979-5.
- Gouvernement du Québec, (2006), Réflexion sur l'industrie des services, Bilan et perspectives, ISBN 2-550-46422-2.
- Guillain R. et J.-M., Huriot (2000), Le rôle agglomératif des externalités d'informations, mythe ou réalité, in Baumont C., Combes P.-P., Derycke P.-H. et Jayet H., *Economie géographique : approches théoriques et empiriques*, Paris, Economica.
- Guillain R. et J.-M., Huriot (1998), *Informational Interactions and the Future of Cities*, Document de travail n°9810, Dijon : LATEC.
- Haas, S., (1995), Économies externes technologiques, apprentissages et rendement d'agglomération. Dans Nathalie Lazaric et Jean-Marie Mouvier (Dir.) *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, pp. 180-225.
- Halpenny, G. et D. Ambrose (2006), Whither Survey Response Rates: Do They Still Matter? Travaux de la conférence ASCENT 2006 de l'Association de la Recherche et de l'Intelligence Marketing, Calgary (Alberta), du 31 mai au 2 juin 2006. Document non publié.

- Hamel, P. (1991) Action collective et démocratie locale. Les mouvements urbains Montréalais. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Hartshorn, T.A et P.O., Muller (1989), «Suburban downtowns and the transformation of metropolitan Atlanta's business landscape». *Urban Geography* 10: 375-395.
- Helsley R. W., et A. M., Sullivan (1991), «Urban subcenter formation», *Regional Science and Urban Economics*, vol. 21, n°2, juillet, pp. 255-275.
- Hohenberg, P., M., et L., H., Lees (1992), *La formation de l'Europe urbaine, 1000-1950*, Presses universitaires de France.
- Houard, J. et C. Belleflamme (1987), *Perspectives du système productif : analyse des activités rendus aux entreprises en Belgique*, Bruxelles, FAST.
- Huberman, A. M. et M. B. Miles (1991), *Analyse de données : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hugot J.-B., (1993), *Le guide des sociétés de conseil*. Paris : Dunod.
- Hulbert F., (1994, 2^e éd.), *Essai de géopolitique urbaine et régionale. La comédie urbaine de Québec*, Méridien, pp109-173.
- Huriot J.-M., et J.-F. Thisse eds. (2000), *Economics of Cities, Theoretical Perspectives*, Cambridge, Mass: Cambridge University Press.
- Illeris S., (1994), «La localisation des producteurs et utilisateurs de services », in Bonamy J., May N. (dir.), *Services et mutations urbaines. Questionnements et perspectives*, Anthropos, Economica, Paris, pp. 95-108.
- Illeris S., et P., Sjøholt (1998), «Service et hiérarchie urbaine en Scandinavie», in Philippe J., Leo P.-Y., Boulianne L.-M. (dir.), *Services et métropoles. Formes urbaines et changement économique*, collection Villes et Entreprises, L'Harmattan, Paris, pp. 89-110.
- Industrie Canada (2001) *Survol de l'économie de services du Canada* Mars 2001.
- Industrie Canada (2001) *Vue d'ensembles des industries de services* Mars 2001.
- INSEE (1999), «les services à l'industrie», réalisée par le Service des études et des statistiques industrielles. Collection Références.
- INSEE (2003), «La France des services », collection Références, Insee, décembre 2003.

- INSEE (2005), «Les entreprises des services», Insee Résultats, périodicité annuelle.
- INSEE (2005), «Rapport sur les comptes des services», Insee Synthèses, périodicité annuelle.
- Jacquet N., et D., Darmon (2005), Les pôles de compétitivité: le modèle français Documentation française. Paris.
- Januel A-M, (2000) : «*Les conditions de fonctionnement du marché du conseil en management*» Thèse de doctorat à la Faculté de sciences économiques et de gestion Université Lumière, Lyon 2. Document non publié.
- Jayet, H. (1994), «Services et espace» Bonamy J. et N. May (sous la dir.de), *Services et mutations urbaines*, Paris, Anthropos.PP.35-53.
- Johnson-George, C. et W.C. Swap (1982), «Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other», *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jouvaud M., (1996), Vers une typologie des services aux entreprises selon leurs facteurs de localisation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 597-625.
- Jouvaud M., (1994), Les facteurs de localisation des services aux entreprises : une analyse empirique, Notes de recherche du CER, n°163. Document non publié.
- Jouvaud M., (1997), «*Localisation des services aux entreprises et croissance des agglomérations*», Thèse de Sciences Économiques, décembre, Aix-Marseille. Document non publié.
- Jouvaud, M. (1995), «*Localisation des services aux entreprises : combinaison de facteurs et types d'activités*», Notes de recherches du Centre d'économie régionale d'Aix-en Provence, numéro 173, 1995/4.
- Julien, P.,-A., (2004) *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Collection PME et entrepreneuriat.
- Karpik L., (2006), «Pour une conception substantive de la confiance», in Albert Ogien et Louis Quéré, *Les moments de la confiance*, page 109-116.
- Keating M., (1991), *Comparative Urban Politics. Power and the City in the United State, Canada, Britain and France*, Aldershot, England, Edward Elgar Publishing Company.

- Kerlinger, F. N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, (3e éd.), Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth.
- Kirat, T., (1993), Innovation technologique et apprentissage institutionnel: institutions et proximité dans la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, pp. 547-563.
- Klein J.-L., D.-G.Tremblay et J.-M. Fontan (2003), Systèmes locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique : le cas de Montréal, *Géographie, Économie, Société* 5 pp.59–75.
- Koenig G. (1998), *Les Théories de la Firme*. Paris : Economica, 2ème édition. Collection «Gestion Poche».
- Kramer R.M et T.R. Tyler (1996), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage: 357-389.
- Krugman P. (1995) *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge MA
- Krugman P., (1991), «Increasing Returns and Economic Geography», *Journal of Political Economy*, vol. 99, n° 31, pp. 483-499.
- L'Institut de la statistique du Québec (2005), *Revue de littérature des méthodes de repérage des filières industrielles basées sur les tableaux d'entrées-sorties*. Collection Économie du savoir.
- Lamonde P., (1992), «Étalement urbain dans la région montréalaise : mise à jour des tendances et comparaison intermétropolitaine (1960-1990)», Montréal, INRS-Urbanisation.
- Lamonde, P. et Y. Martineau (1992), «Désindustrialisation et restructuration économique, Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991. Montréal, INRS-Urbanisation (Rapports de recherche, 14).
- Lane, C., et R. Bachmann (éd.) (1998). *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, New York, Oxford University Press.
- Langeard E., P., Eiglier, (1988), «Le couple produit-service dans l'offre globale de services aux entreprises», *Revue d'Économie Industrielle*, n° spécial : le dynamisme des services aux entreprises, n°43, 1er trimestre, pp. 119-128.

- Langlois C.,(1993), «Montréal, de villes de banlieue à mégabanlieue», Yves Bussière et Alain Bonnafous (sous la dir.de), *Transport et étalement urbain : les enjeux*, Lyon : Éditions du programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes, pp207-230.
- Le Cardinal, G., J.-F. Guyonnet et B. Pouzoullic, (1997), *La dynamique de la confiance, construire la coopération des hommes dans les projets complexes*, Dunod, Collection: Stratégie.
- Lemelin A., (2008) Montréal dans l'économie du Québec, Étude réalisée pour la Ville de Montréal Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société.
- Le Moigne J.-L., (1994), *la théorie du système général*, Publication de l'édition 1994, Université Paul Cézanne - Aix Marseille.
- Le Roy A. (1997), «Pour un renouveau de l'analyse des dynamiques territoriales», pp. 245-265, in : Reboud L. (dir.). *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection «Logiques Sociales».
- Lecoq B., (1993-a), «Proximité et rationalité économique». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, p. 469-486.
- Lecoq, B., (1993-b), *Dynamique industrielle, histoire et localisation: Alfred Marshall revisité*, *Revue française d'économie*, 8, pp. 195-233.
- Lee F.C. et H., Has (1996), «Évaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir», dans *La croissance fondée sur le savoir et son incidence sur les politiques microéconomiques*, Documents de recherche d'Industrie Canada, University of Calgary Press.
- Legendre A. (1987). «Le changement est notre métier», *Politique industrielle*, pp. 73-85.
- Leo P.Y., et J., Philippe (1993), «La dynamique mercapolitaine: une stratégie de développement pour les métropoles régionales», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 123-139.
- Leo P.Y., et J., Philippe (1998-a), «Tertiarisation des métropoles et centralité. Une analyse de la dynamique des grandes agglomérations en France», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 63-84.

- Leo P.Y., et J., Philippe (1998-b), «La transformation des métropoles françaises», in Philippe J., Leo P.-Y., Boulianne L.-M. (dir), *Services et métropoles - Formes urbaines et changement économique*, collection Villes et Entreprises, L'Harmattan, Paris, pp. 25-60.
- Leo P.Y., et J., Philippe (2000), Internationalisation des services, modèles d'organisation, modèles relationnels, NTIC, colloque *Économie et socio-économie des services : perspectives internationales*, Lille-Roubaix, 22-23 juin. Document non publié.
- Les Affaires «*Les 500 plus importantes entreprises du Québec*», Édition hors-série, 2001.
- Lévesque B., J.-L., Klein., J.-M., Fontan et Bordeleau D., «*Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*», Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats Cahier de recherche numéro 9601.
- Levine M., (1993), «L'avenir des centres-villes dans les villes nord-américaines», Yves Bussière et Alain Bonnaïfous (sous la dir.), *Transport et étalement urbain : les enjeux*, Lyon : Éditions du programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes, pp53-72.
- Lewis, D.J. et A. Weigert (1985), «Trust as a social reality», *Social Forces*, 63, 967-985.
- Ley, D., et T., Hutton (1987), «Vancouver's corporate complex and producer service sector: linkages and divergence within a provincial staples economy», *Regional Studies*, numéro 20.
- Livet P.,(2006), «Confiance, émotions et manifestation des valeurs», in Albert Ogien et Louis Quéré, *Les moments de la confiance*, pages 201-215.
- Longcore, T.R.et P.W., Rees (1996), Information technology and downtown restructuring : the case of New York City's financial district. *Urban Geography*. PP.354-372.
- Lucas, R. Jr.(1988), On the mechanics of economic development, *Journal of Monetary Economics*, vol. 22(1), pages 3-42.
- Luhmann N., (2006), La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale, Paris, Economica, collection «Études sociologiques» XII – 123 p.

- Lundvall, B.-A., (ed.) (1992), *National System of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- Lynch, K., 1982, *Voir et Planifier. L'aménagement qualitatif de l'espace*. Dunod, Coll. Aspects de l'Urbanisme, Paris, 215 p.
- Mac Kenna, C. (2006), *The World's Newest Profession: Management and Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge Studies in the Emergence of Global Enterprise.
- Maillat, D. (1994), «Comportements spatiaux et milieux innovateurs», (sous direc. Auray J.-P., Bailly A., Derycke P.-H. et Huriot J. M.) *Encyclopédie d'Économie Spatiale: Concepts-Comportements-Organisations*. Paris, Economica, pp 255-262.
- Maister D. (1996). *Sociétés de conseil*. Paris: Vuibert. Série «Entreprendre».
- Maleska P. (1985). *The Outline of a Policy for the Future, The Science of States*. Tokyo : Université des Nations Unies.
- Malouin, J.-L. et Y., Gasse (1992), *L'innovation technologique dans les PME manufacturières : étude de cas et enquête*, L'Institut de recherches politiques, Québec.
- Mangematin V., (2009), la confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. hal-00424495, version 1 - 16 Oct 2009. INRA/SERD. Université Pierre Mendès France.
- Manzagol C. et C. R. Bryant, Dirs (1998) Montréal 2001 : *Visage et défi d'une métropole*, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal.
- Marshall, J.N (1983), Business services activities in British provincial conurbations, *Environnement and Planning A*. PP. 343-359.
- Marshall, J.N. (1982), Linkage between manufacturing industry and business services, *Environnement and Planning A*. PP.523-540.
- Martel, J.M. et R., Nadeau (1988), *Statistique en gestion et en économie*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville.
- Matthew M.R., (1993), «The Suburbanization of Toronto Offices», *The Canadian Geographer*, vol. 37, n° 4, pp. 293-306.

- May N., (1994), «Introduction», in Bonamy J., May N.(dir), *Services et mutations urbaines- Questionnements et perspectives*, Anthropos, Economica, Paris, pp. 3-14.
- May N., (2000-a), «Modalités de construction du marché et inscription dans l'agglomération d'implantation : le cas des cabinets d'avocats d'affaires et des SSII à Lille et à Bordeaux », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 243-264.
- May N., (2000-b), Localisation et mobilité des services d'assistance et de conseil aux entreprises : une lecture critique des analyses en termes de facteurs de localisation, colloque *Économie et socio-économie des services: perspectives internationales*, Lille-Roubaix, 22-23 juin. Document non publié.
- May, N. (1994), «Développement des services et transformation des configurations urbaines», Bonamy J. et May N.(sous la dir.de), *Services et mutations urbaines*, Paris, Anthropos.PP.79-92.
- Mayere A. (1990), *Pour une économie de l'information*, Paris : Éditions du CNRS.
- Mayere A., (1994), «Relation de service et enjeux d'industrialisation», pp. 101-117, in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris: CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise».
- Mayere A., F., Vinot (1991) «L'offre de services aux entreprises, reflet et vecteur du rayonnement des villes: l'exemple de quatre grandes agglomérations de Rhône-Alpes», in Bonneville M., *L'avenir des villes*, collection Les Chemins de la Recherche, Lyon, pp. 107-127.
- Mazagol C., (1998), «La restructuration de l'industrie», Claude Mazagol et Bryant R. Christopher, (sous dir.), *Montréal 2001 : Visage et défi d'une métropole* Les Presses de l'université de Montréal, pp119-133.
- McAllister, D.J. (1995), «Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations», *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McAllister, D.J. (1997), «The second face of trust : reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations». *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 87-111.
- Merenne-Schoumaker B., (1996), *La localisation des services*, collection. Géographie d'aujourd'hui , Nathan Université, Paris.

- Merenne-Schoumaker B., (2002), *La localisation des industries: Enjeux et dynamiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Collection Didact Géographie.
- Merenne-Schoumaker, B., (1991), *La localisation des industries : mutations ressenties et méthodes d'analyse*, Paris : F. Nathan. Géographie d'aujourd'hui.
- Meuriot P. (1919), «Du concept des villes d'autrefois et aujourd'hui», pp21-26, Roncayolo Marcel, et Thierry Paquot (dir.), 1992. *Villes et civilisation urbaine, XVIIIe-Xxe siècle*, Paris, Larousse.
- Mignot D. et P., Y., Peguy (1999), Localisations “révélées” et localisations “déclarées” des activités motrices, *XXXVème colloque de l'ASRDLF*, Hyères, 1-3 septembre. Document non publié.
- Mignot D., (2000), «*La croissance éclatée des villes*», Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Lumière Lyon 2, décembre. Document non publié.
- Miles I., and L., Green (2010):«Innovation and Creative Services» dans *The Handbook Of Innovation And Services A Multi-disciplinary Perspective* Faïz Gallouj and Faridah DjellaL (editors) Edward Elgar.
- Miles I.,and N., Kastrinos with K., Flanagan (PREST), R., Bilderbeek and P., den Hertog with W., Huntink and M., Bouman (TNO Policy Research, Netherlands) (1995): Knowledge intensive business services. Users, carriers and sources of innovation. Manchester: PREST.
- Miles, I. (2000), «Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy». *International Journal of Innovation Management*. Volume 4. No. 4, pp 371-389.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Monnoyer, M.C. et J.-Philippe (1986), «*L'importance des services aux entreprises pour le développement régional*», Notes de recherche du CER d'Aix-en-Provence, n° 64, 24 pages.
- Monnoyer, M.C. et J.-Philippe (1988), «Facteurs de localisation et stratégie de développement des activités de services aux entreprises», (sous la direc.) Moulaert Frank éd., *La Production des services et sa géographie* Villeneuve d'Ascq :

- Université de Lille I., 265 pages; ill., cartes] Numéro spécial de la revue «Cahiers lillois d'économie et sociologie». pp.199-214.
- Monnoyer, M.-C., et P., Ternaux (2007), *La Mondialisation des services ; innovation et dynamiques territoriales*, Harmattan, Collection La Librairie Des Humanites.
- Moomaw R.L., (1988), «Agglomeration Economies: Localization or Urbanization?», *Urban Studies*, vol. 25, pp. 150-161.
- Moriconi-Ébrard F.,(1994), *Géopolitis. Pour comparer les villes du monde*, Paris, Anthropos, collection Villes.
- Moriconi-Ebrard, F., (1993), *L'Urbanisation du monde depuis 1950*. Anthropos, Paris, 372 p.
- Morin, R., Latendresse, A. et M. Parazelli, (1994) *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain: l'expérience montréalaise*. Montréal, Université du Québec à Montréal, Département d'Études urbaines et touristiques, Collection: Études, matériaux et documents, Num.5.
- Moss, M.L. et A., Dunau (1986), *The location of Back Offices: Emerging Trends and Development Patterns*, New York, New York University.
- Moulaert F., et C., Gallouj (1993), «The Locational Geography of Advanced Producer Service Firms: The Limits of Economies of Agglomeration», *The Service Industries Journal*, volume 13, numéro 2, pages 91-106.
- Moulaert, F. éd. (1988), *La Production des services et sa géographie* Villeneuve d'Ascq: Université de Lille I. ill., cartes] Numéro spécial de la revue «Cahiers lillois d'économie et sociologie».
- Muller, E. (2001), *Innovation Interactions between Knowledge-Intensive Business Services and Small and Medium-Sized Enterprises: An Analysis in Terms of Evolution, Knowledge and Territories*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Nelson, R. R. et S., G., Winter (1982), *An evolutionary theory of the economic change*, Cambridge, The Belknap Press.
- Neveu V. (2004), *La confiance organisationnelle : définition et mesure*, Actes du 15^e congrès de l'AGRH, Tome 2, Montréal, Québec., p.1071-1110.
- Ninnin B., (1986), *Logique des implantations industrielles dans l'agglomération lyonnaise*, École Centrale de Lyon. Document non publié.

- Noyelle, J.T et H.T., Stanback (1984), *The Economic Transformation of American cities*, Rowman and Allanhd Pub., New Jersey.
- Noyelle, T.J. (1985), *New Technologies and Services: Impacts on Cities and Jobs*, College Park, University of Maryland, *Institut for Urban Studies*.
- O.N.U (1993) *Management Consulting. A Survey of the Industry and Its Largest Firms*. New York : United Nations Publications.
- OCDE (2001) *Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems*. OECD Proceedings.
- OCDE (2005), *Manuel de l'OCDE sur les indicateurs de la mondialisation économique*, OCDE, Paris.
- Ogien, A, et L., Quéré, (2006) *Les Moments de la confiance*, Economica.
- O'huallachain B., et N., Reid (1992), «The Intrametropolitan Location of Services in the United States», *Urban Geography*, vol. 13, n°4, pp. 334-354.
- Orfeuil J.P., (2000), *Stratégies de localisation- Ménages et services dans l'espace urbain*, La Documentation Française, Paris.
- Orum, A., M., (1995), *City-Bulding in America*, Boulder, Co, *Westview Press*.
- Ota M., et M., Fujita, (1993), « Communication technologies and spatial organization of multi-unit firms in metropolitan areas », *Regional Science and Urban Economics*, n°23, pp. 695-729.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Paulus, F. (2004), *Coévolution dans les systèmes de villes: Croissance et spécialisation des aires urbaines françaises de 1950 à 2000*, Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I. Document non publié.
- Pecqueur B., et B. Soulage (1992), *Rationalité et territoires*, Working Paper, IREPD Grenoble.
- Pecqueur B., et J.B., Zimmermann (2004), (sous la dir.) *Économie de proximités*, Hermes Science Publications .

- Pena-Vega, A (1997) «Ecologie de l'action et confiance» Université de Technologie de Compiègne, COSTECH Rencontres MCX 6 - Poitiers, Futuroscope, 9 et 10 Juin 1997. Document non publié.
- Perrien, J., E., Chéron et M., Zins (1984), *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi.
- Perrin J.-C. (1990), « Réseaux d'innovation, milieux innovateurs, développement territorial », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3/4, pp. 343-374.
- Petit P., (2010):«Innovation and Services: On Biases and Beyond» In The Handbook Of Innovation And Services A Multi-disciplinary Perspective Faïz Gallouj and Faridah Djellal (editors) Edward Elgar.
- Petit, P. (1998), *L'économie de l'information : Les enseignements des théories économiques*. Éd. Sous la dir. de Petit P., Paris : La Découverte, 1998, 406 pages.
- Peyrache-Gadeau V., (1992), « Le district industriel: un nouveau modèle d'organisation spatiale de la production et du développement régional ? », *Problèmes économiques*, 2262, pp. 25-30.
- Philippe J., et M.-C Monnoyer (1989), «Gestion de l'espace et développement des services aux entreprises», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, n° spécial : Services à la production et changement technologique, pp. 671-684.
- Philippe J., P.Y., Leo et L., M., Boulianne (dir), (1998), *Services et métropoles. Formes urbaines et changement économique*, collection Villes et Entreprises, L'Harmattan, Paris.
- Pinol J.,-L., (1991), *Le monde des villes au XIXe siècle*, Paris, Hachette, 230p.
- Piore M., et C., F., Sabel (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York, Basic Books.
- Planque B., (1995), «*Délocalisations » et/ou «métropolisation»*. *Quels enjeux pour l'organisation spatiale du développement économique ?* », Notes de recherche du CER, Aix-Marseille, n°178.
- Planque, B. et B. Py, (1986), «La dynamique de l'intégration des PME innovatrices dans leur environnement: problématique et propositions méthodologiques», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5, pp. 587-607.
- Polèse M., (1994), *Économie Urbaine et Régionale*, Economica.

- Polèse, M. et M. Roy (1999), «La dynamique spatiale des activités économiques au Québec Analyse pour la période 1971-1991 fondée sur un découpage «centre-périphérie», *Cahiers de Géographie du Québec* - Volume 43, n° 118, avril 1999 - pp43-71.
- Polèse, M. et R., Shearmur, (2005), *Economie Urbaine et Régionale*, Paris, Economica.
- Polèse, M., (1988) «La transformation des économies urbaines : tertiarisation, délocalisation et croissance économique. *Cahiers de recherche sociologique*, 6 (2).
- Polèse, M., (1990) «La thèse du déclin économique de Montréal, revue et corrigée. *L'Actualité économique*, 66(2).
- Polèse, M., et J., Léger (1982) «*Montréal, centre de services aux entreprises et métropole québécoise*. Montréal, École de Hautes Études Commerciales de Montréal, Centre d'études en administration internationale.
- Polese, M., et J.C., Thibodeau (1977), «Distance de Montréal et développement économique urbain / en collab. avec M. Boisvert ... [et al.] 140 p. : cartes Rapports de recherche / INRS-Urbanisation.
- Porter, M., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*. Économica, Paris.
- Porter, M., (1990), The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, no2, pp. 77-93.
- Porter, M., (2000), Locations, clusters and company strategy, in Clark et al. (eds), *The Oxford handbook of economic geography*, Oxford U. Press, Oxford.
- Pred, A.R.(1977), *City systems in advanced economies*, London, Hutchinson.
- Pumain, D., et T., Saint-Julien (coord), 1995, L'espace des villes. *Atlas de France*, vol. 12, Reclus, La Documentation française, 128 p.
- Quevit M., et P., Van Doren (1993). «Stratégies d'innovation et référents territoriaux», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 64, 2ème trimestre, pp. 38-53.
- Rallet A et A., Torre (dir.), (2007), *Quelles proximités pour innover?* Paris : Harmattan Collection Géographie en liberté.
- Rallet A. et Torre A. (2001), Proximité Géographique ou Proximité Organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation, *Economie Appliquée*, LIV, 1, 147-171.

- Rallet A., (1999), « L'économie de proximités », Communication à l'école-chercheur INRA, Le Croisic, 8-10 décembre.
- Rallet A., Torre A. (1999) «Géographie et technologie: une analyse des relations de proximité dans les réseaux localisés d'innovation», *Communication au colloque de l'ASRDLF*, Hyères, 1-3 septembre. Document non publié.
- Rallet A., Torre A. (eds.), (1995), Économie industrielle - Économie spatiale, Economica-ASRDLF, Paris.
- Reboud L. (dir.) (1997). *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection «Logiques Sociales». 328 pages.
- Rémiggi F.-W., ed. (1992) Montréal, tableaux d'un espace en transformation, ACFAS, «*Les cahiers scientifiques*», volume 76.
- Rempel, J.K., J.G. Holmes et M.P. Zanna (1985) «Trust in close relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- RERU, (1993), «Économie de proximités», Numéro spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine, 3.
- RERU, (2008), «La proximité: 15 ans déjà ! », Numéro spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine, 3.
- Reymond, H., C., Cauvin, R., Kleinschmager (coord.), *L'Espace géographique des villes. Pour une synergie multistrates*. Anthropos, série villes, Paris, pp. 301-347.
- Ring, S.P. et A.H. Van de Ven. 1994, «Developmental processes of cooperative interorganisational relationships», *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Robert, S., (1993), *Les mécanismes de la découverte scientifique : une épistémologie interactionniste*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa. 262 p.
- Robert, S., (1998) *Notes de cours: L'épistémologie des études urbaines*. Université du Québec à Montréal. Automne 1998. Document non publié.
- Roger I., (2007), «*Les processus de métropolisation dans les capitales régionales européennes (agglomération de 500 000 à 1 million d'habitants) Les cas de Bordeaux, Bristol, Montpellier, Saragosse et Toulouse*». Thèse de doctorat de Géographie et Aménagement.
- Roncayolo M., et T., Paquot (dir.), (1992). *Villes et civilisation urbaine, XVIIIe-Xxe siècle*, Paris, Larousse.

- Roscoe, J. T. (1975), *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences* (2e éd.), Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Rousseau, D. M., S.B. Sitkin, R.S. Burt, et C. Camerer (1998), «Not so different after all: a cross-discipline view of trust», *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rozenblat, C. (2004), *Tissus de Villes. Réseaux et systèmes urbains en Europe*, Rapport de synthèse d'habilitation à diriger des recherches, Université Paul Valéry-MontpellierIII, http://doc.rero.ch/lm.php?url=1000,40,5,20071206152648-QT/HDR_C.Rozenblat.pdf.
- Ruyssen O. (1988) «Nouveaux services et renouveau des services», *Revue d'Économie Industrielle*, numéro spécial: Le dynamisme des services aux entreprises, n°43, 1er trimestre, pp. 129-140.
- Sahay, S. (1997), «Social structure and managerial agency», *Organization Studies*, 18, 3, pp. 415-444.
- Sallez A., 1992, «Les nouveaux territoires de l'entreprise», in: DERYCKE P.-H., *Espace et dynamiques territoriales*. Paris, Economica, pp. 217-241.
- Sassen, S., (1996), *La Ville Globale : New York, Londres, Paris*, Descartes & Cie.
- Sauviat C. (1991), «Conditions d'émergence et caractéristiques du développement d'un marché de l'expertise et du conseil en France», Document de travail de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales, n° 91-01, mars.
- Sauviat C. (1994), «Le conseil : un «marché-réseau singulier»», pp. 241-262, in : De Bandt J., Gadrey J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions. Collection «Recherche et entreprise».
- Sauviat C., et V., Peyrache (1994). «L'identification et l'efficacité de la relation conseil/entreprise: une comparaison France-Allemagne», Rapport final pour le Commissariat Général au Plan, IRES, novembre.
- Schatzman, L., et A., Strauss (1973), *Field Research Strategies for Natural Sociology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schmitt, N. W., et R., J., Klimoski (1991), *Research Methods in Human Resources Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.

- Scott A.J., (1992), «L'économie métropolitaine: organisation industrielle et croissance urbaine», in BENKO G. et LIPIETZ A. (éds), *Les régions qui gagnent*. Paris, P.U.F.
- Scott, A. (2001) *Global City-Regions*. Oxford, Oxford University Press).
- Scott, A., (1999), Les bases géographiques de la performance industrielle. *Géographie, Économie, Société*. 1 (2), pp : 259-280.
- Seels, B. (1997), «Theory development in educational/instructional technology». *Education Technology*, 37(1), 3-5.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2e éd., John Wiley & Sons, New York.
- Sénécal, G., M., Gaudreau et S., Des Roches (1994) Les mécanismes de production de la forme urbaine et la conservation des espaces agricoles et naturels dans la région de Montréal: le cas de Laval. *Cahiers de géographie du Québec*, 38 (105): pp301-326.
- Sérieyx H., (2009), *Confiance, mode d'emploi, Techniques de gestion organisation*, Édition maxima.
- Shearmur, R. et L. Terral (2002) Structures spatiales de l'économie montréalaise : le high-tech joue-t-il un rôle. *Géographie, Économie, Société*, 4, 1, pp : 19-36
- Sheppard, B.H. et M. Tuchinsky, 1996 «Micro-OB and the network organization», in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 140-165.
- Siino C., (2002), *L'emploi métropolitain du Grand Sud-ouest français: Bordeaux, Montpellier et Toulouse, entre excellence et exclusion*, Rapport de recherche INTERREG IIC Sud-ouest Européen, Université Toulouse-Le Mirail. Document non publié.
- Silem A., et J.-M., Albertini (dir.) (1995), *Lexique Economie*. Paris : Dalloz.
- Simon É.,(2007), «La confiance dans tous ses états». *Revue Française de Gestion* Volume 33/175.
- Soulet, M.H. (1988), «La recherche qualitative ou la fin des certitudes», sous la direction de J.P. Deslauriers, *Les méthodes de recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, p. 9-22.

- Stanback, T.M. (1991), *The new suburbanisation*. Westview Press, Boulder (Col.).
- Statistique Canada (2003) *Report on the 2001 «Consulting Industry»* le 21 mars 2003.
- Statistique Canada, catalogue 67-203.
- Statistique Canada, matrices 2360 à 2367.
- Stegman A., et M., A., Turner (1996), «The Future of Urban America in the Global Economy», *Journal of the American Planning Association*, vol 62, n°2, printemps, pp. 157-164.
- Storper M., (1995), La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique, in Rallet et Torre A *Économie industrielle et économie spatiale*, Économica, pp. 111-127.
- Storper, M. and A.J. Venables (2004) Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4 (4): 351–370.
- Storper, M., (1989), «The Transition to Flexible Specialisation in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labour, and the Crossing of Industrial», *Journal of Cambridge Economics*, 13, pp. 273- 305.
- Storper, M., (1997), Les nouveaux dynamismes régionaux: conventions et systèmes d'acteurs. In: Côté, S, Klein, J.L et Proulx, M.U, Editors, 1997. *Action collective et décentralisation*, Rimouski, GRIDEQ, pp. 1–17.
- Strambach S., (2008) Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics *J. Services Technology and Management*, Vol. 10, Nos. 2/3/4, 2008 Copyright © 2008 Inderscience Enterprises Ltd.
- Strambach, S. (2001) «Innovation processes and the role of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)», in K. Koschatzky, M. Kulicke and A. Zenker (Eds.) *Innovation Networks – Concepts and Challenges in the European Perspective*, Heidelberg/New York: Physica Verlag, pp.53–68.
- Strambach, S. (2008), «Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics», *Int. J. Services Technology and Management*, Volume 10, Numéros. 2/3/4, pp.152–174.
- Sykora, L., (1995), *Metropolises in Transition, Metropolises in Competition: Globalization of Central European Cities and their Integration into European*

- Urban Network, in European Conference Proceedings, Urban Utopias: New Tools for the Renaissance of the City in Europe.
- Taylor, M., et N., Thrift (1984), «Business Organisation, segmentation and location», *Regional Studies*, vol. 17 numéro 6. pp. 445-465.
- Taylor, P. - J. (2004), *World City Network. A Global Urban Analysis*, Routledge.
- Tazdaït T., (2008), *L'Analyse économique de la confiance*, De Boeck.
- Tellier, L.-N. (1996) «Trou de beigne et étalement : prospective topodynamique de l'agglomération Montréalaise», *Plan Canada*, mai 1996 volume 36 numéro 3 pp. 28-35.
- Tellier, L.-N., (1986), Polarisation, centralité et hiérarchisation des centres dans le contexte des processus Weberiens de localisation, Université du Québec à Montréal, Département d'études urbaines, 20 feuillets, *Études urbaines* ; no 9.
- Tellier, L.-M. (1996) (Dir.) *Les défis et les options de la relance de Montréal*. Sainte-Foy, Qc. Presses de l'Université du Québec.
- Tellier, L.-N. (1993), *Économie spatiale : rationalité économique de la spatialité* (seconde édition), Chicoutimi, Gaëtan Morin, 285 pages.
- Tellier, L.-N. (1995), L'évolution de l'étalement urbain à Montréal: une analyse prospective topodynamique, Montréal: Université du Québec à Montréal. Département d'études urbaines et touristiques, *Études, matériaux et documents*; 7 ; ill., cartes, graph.
- Terrier C., (1990), «Les villes : toujours plus tertiaires», *Économie et Statistique*, numéro 230, mars, pp. 47-54.
- Terrier C., (1996), «L'emploi se concentre en ville», in Pumain D., Godard F. (dir), *Données urbaines*, Anthropos, collection Villes, Economica, Paris, pp. 237-246.
- Thibodeau, J. (1994), «Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples, essai de maîtrise, Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- Thisse, J.-F (1994), «La concurrence spatiales», (sous direc.) Auray J.-P., A.Bailly, P.-H., Derycke et J.M., Huriot) *Encyclopédie d'Economie Spatiale: Concepts-Comportements-Organisations*. Paris, Economica, pp 187-193.

- Thuderoz C., V., Mangematin et Harrisson D., (dirs.) (1999), «La confiance. Approches économiques et sociologiques », Gaëtan Morin Éditeur Europe, Paris.
- Tocquer G., et M., Langlois (1993), *Marketing des services. Le défi relationne*. Paris: Dunod.
- Toivonen, M. (2006), Future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS) and implications to regional economies, ICFAI Journal of Knowledge Management, 4, 3.
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Mars 2007), Pratiques exemplaires en recherche sur l'opinion publique: Améliorer la participation des répondants aux sondages téléphoniques. Numéro de catalogue: P103-2/2007F-PDF ISBN: 978-0-662-73653-0.
- Tremblay D.-G, J.-L., Klein, J.-M., Fontan et S., Rousseau (2003), Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal. *Revue d'économie régionale et urbaine* Numéro 5, pp : 835-852.
- Tremblay D.-G., (2007) Réseaux, clusters, communautés de pratiques et développement des connaissances, *Notes de recherche* no 2007-06.
- Tremblay, D. G., J.-M., Fontan, J.-L., Klein et D. Bordeleau , (2002), The development of the relational firm : the case of the Multimedia City in Montréal. Dans Holbrook, A. et D. Wolfe (Dir.). *Knowledge, Clusters and Regional Innovation : Economic Development in Canada*. Toronto-Montreal : Mc Gill Queens University Press, pp. 161-185.
- Trépanier M.,-O., (1998), «Les défis de l'aménagement et de la gestion d'une grande région métropolitaine», Claude Mazagol et Bryant R. Christopher, (sous dir.), *Montréal 2001 : Visage et défi d'une métropole* Les Presses de l'université de Montréal, pp319-340.
- Valeyre, A., (1985), «La dynamique spatiale des emplois de service liés à la production industrielle», *Revue d'économie Régionale et Urbaine*. Numéro 4, pp. 703-725.
- Veltz P. (1993-a), «D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises territoires», *Revue Économique*, vol. 44, n° 4, pp. 671-684.
- Veltz P. (1993-b), «Logiques d'entreprise et territoires : les nouvelles règles du jeu», chap. 2, in : Savy M., Veltz P. (éd.). *Les nouveaux espaces de l'entreprise*. DATAR - Éditions de l'Aube.

- Veltz P. (1996), *Mondialisation Villes et Territoires. L'économie d'archipel*. Paris : PUF. Collection «Économie en liberté».
- Vicente J. (2001), «modelling decentralized and spatial interactions in industrial dynamics», *European Journal of Economic and Social Systems*, vol 15.
- Vicente J. (2002), «Externalités de réseaux vs. externalités informationnelles dans les dynamiques de localisation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 535-552.
- Villette M. (1988), *L'homme qui croyait au management*. Paris: Editions du Seuil.
- Voith R., (1998-a), «Do suburbs need cities?», *Journal of Regional Science*, volume 38, n°3, pp. 445-464.
- Voith R., (1998-b), «Parking, Transit and Employment in a Central Business District», *Journal of Urban Economics*, n°44, pp. 43-58.
- Wallis A.-D., (1994), «Evolving structures and challenges of metropolitan region», *National Civic Review*, Hiver-Printemps page 40-53.
- Watier, P.,(2008), *Éloge de la confiance*, Belin.
- Williamson O. (1979), Transaction Cost Economic: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economic*, 22, 233-256.
- Yin, R. (1984), *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Zimmermann J.B., (1995), «Dynamiques industrielles : le paradoxe local», dans Rallet et Torre, *Économie Industrielle et Économie spatiale*, Economica, Paris.
- Zimmermann J.B., (1998), «Nomadisme et ancrage territorial: Propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2, pp. 211-230.
- Zimmermann J.B., Gilly J.P., Perrat J., Pecqueur B., Rychen F. (1998). Construction territoriale et dynamiques productives, étude pour le Commissariat Général du Plan, convention n°18/1997, décembre.
- Zimmermann, J.B., (2002), Des clusters aux small-worlds : une approche en termes de proximité. *Géographie, Économie, Société* 41, pp. 3–17.

- Zuliani J.-M (1998), «Toulouse, métropole technologique », in Philippe J., Leo P.-Y., Boulianne L.-M. (dir), *Services et métropoles. Formes urbaines et changement économique*, collection Villes et Entreprises, L'Harmattan, pp. 241-268.
- Zuliani J.-M., (1996), *Les services aux entreprises dans une métropole à forte composante de recherche-développement* : Toulouse, CIEU-Toulouse, novembre. Document non publié.
- Zuliani J.-M., (2003), La diffusion des activités de services dans le réseau urbain de Midi-Pyrénées : un effet des logiques de branches ?, *Sud-Ouest Européen*, n°15/2003, p. 67-76.
- Zuliani J.-M., (2004) L'organisation des services aux entreprises dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, entre logiques gravitaires et maillages interurbains *La revue Géocarrefour* vol. 79/2 Varia p. 183-192 <http://geocarrefour.revues.org/index1100.html>.
- Zuliani, J.-M., et G., Jalabert (2005), L'industrie aéronautique européenne: organisation industrielle et fonctionnement en réseaux, *L'Espace géographique*, n°22005, pp 117-133.

ANNEXES

1 LE QUESTIONNAIRE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

PROGRAMME DE DOCTORAT
EN ÉTUDES URBAINES

QUESTIONNAIRE

Sujet : Les facteurs de localisation intra-urbaine dans la stratégie d'implantation des firmes professionnelles de services aux entreprises dans la ville de Montréal : le cas des entreprises de conseils en gestion.

Étudiant : Ahmed-Lamine TOURÉ M.Sc.

Directeur de recherche : Prof. Juan-Luis KLEIN

Les données, destinées à un travail de recherche, resteront strictement confidentielles et ne feront l'objet d'aucune publication individualisée. Votre collaboration à cette étude est très importante. À votre demande (case à cocher en fin de questionnaire), les résultats de cette étude vous seront envoyés gratuitement.

Si vous avez des questions ou que vous avez besoin d'aide pour remplir le questionnaire, veuillez téléphoner _____ au **418-528-9553**

ahmed.lamine.toure@mderr.gouv.qc.ca, toure.ahmed_lamine@courrier.uqam.ca

SECTION 1 : L'Entreprise : son domaine de compétences et ses activités

1-1-Renseignements généraux

Code postal :

Disposez-vous d'un site Internet ? ☐ Oui ☐ Non

Année de création de la firme :

Nom du répondant (*facultatif*) :

Fonction (*facultatif*) :

N° de téléphone (*facultatif*) :

Courrier électronique (*facultatif*)

1-2-Nombre de filiales de la firme¹⁵ (*en comptant la vôtre*) :

1-3-Nombre de filiales situées sur l'Île de Montréal (*en comptant la vôtre*) :

1-4-Le siège social de votre firme est localisé :

☐-À la même adresse

☐-Ailleurs sur l'Île de Montréal (préciser) :

☐-Ailleurs au Québec (préciser la ville) :

☐-Ailleurs au Canada (préciser la ville) :

☐-À l'étranger (préciser le pays) :

1-5- Quelles sont les activités de votre firme (brève description) ?

Activité principale :

Activités secondaires :

1-6-Comment caractérisez-vous votre activité principale ? (*Cocher plusieurs cases, si nécessaire.*)

☐-Études

☐-Formation

☐-Planification des ressources humaines

☐-Planification financière

☐- Planification organisationnelle

☐-Planification stratégique

¹⁵ La firme ou l'entreprise est l'unité économique. Elle peut regrouper plusieurs établissements qui sont, eux, des unités de production géographiquement individualisées.

☐-Conception

☐-Information

1-7- Quel est le nombre d'employés de votre firme (en équivalent plein temps) ?

(En cas de variations trop importantes pendant l'année, donner une évaluation moyenne approximative.)

Employés permanents incluant les cadres :

Employés occasionnels :

1-8- Parmi les services suivants, lesquels sont utilisés par votre firme ?

Les prestations de services	Cocher
Services de gestion financière	<input type="checkbox"/>
Assurances	<input type="checkbox"/>
Avocat, conseil juridique, contentieux	<input type="checkbox"/>
Informations commerciales	<input type="checkbox"/>
Comptabilité	<input type="checkbox"/>
Recrutement du personnel	<input type="checkbox"/>
Autres services informatiques (logiciels, conseil, traitement de données)	<input type="checkbox"/>
Maintenance informatique	<input type="checkbox"/>
Marketing (Publicité)	<input type="checkbox"/>
Nettoyage – Ménage-Entretien	<input type="checkbox"/>
Traitement de texte, traduction	<input type="checkbox"/>
Autres services importants, précisez :	<input type="checkbox"/>

1-9-Si vous utilisez les services qui sont énumérés dans le tableau ci-dessous, indiquez le lieu où vous trouvez votre principal prestataire (fournisseur) de services. (Attribuer un code de 1 à 7, en tenant compte des lieux indiqués ci-dessous).

1. Quelqu'un s'en occupe dans votre firme
2. Dans votre arrondissement
3. Ailleurs sur l'Île de Montréal

4. Ailleurs dans la région de Montréal
5. Ailleurs au Québec
6. Ailleurs au Canada
7. À l'étranger

Les prestations de services	1	2	3	4	5	6	7
Services de gestion financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avocat, conseil juridique, contentieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations commerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutement du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres services informatiques (logiciels, conseil, traitement de données)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maintenance informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing (Publicité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettoyage – Ménage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traitement de texte, traduction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres services importants, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1-10-Cocher le ou les domaines d'activités de vos clients ?

1. ☐-Entreprises manufacturières
2. ☐-Entreprises agricoles
3. ☐-Secteur public (État, municipalité, sociétés d'États, etc.)
4. ☐-Autres entreprises de services (transport, communication, commerce de gros ou de détail, finance, services aux entreprises, etc.)
5. ☐-Entreprises liées à votre firme (siège social, succursales, filiales, entreprises de votre groupe)
6. ☐-Ménages et consommateurs individuels
7. ☐- Autres (précisez) :

1-11- Où sont situés, sur l'Île de Montréal, vos principaux fournisseurs de services ?

Découpage du territoire	Quartiers, arrondissements, municipalités	Cocher
Centre des affaires de l'Île de Montréal	Ville-Marie et Centre-sud	<input type="checkbox"/>
Centre de l'Île de Montréal	Côte-des-Neiges, Côte-St-Luc, Hampstead, La Petite-Patrie, Lachine, Le Plateau-Mont-Royal, Montréal-Ouest, Mont-Royal, Notre-Dame-de-Grâce, Outremont, Rosemont, Saint-Laurent, Westmount	<input type="checkbox"/>
Est de l'Île de Montréal	Anjou, Hochelage-Maisonneuve, Mercier, Montréal-Est, Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies, Saint-Léonard	<input type="checkbox"/>
Nord de l'Île de Montréal	Ahuntsic, Cartierville, Montréal-Nord, Parc-Extension, Saint-Michel, Villeray	<input type="checkbox"/>
Ouest de l'Île de Montréal	Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Kirkland, L'Île-Dorval, Pointe-Claire, Roxboro, Sainte-Anne-de-Bellevue, Sainte-Geneviève, Senneville	<input type="checkbox"/>
Sud de l'Île de Montréal	LaSalle, Le Sud-Ouest, Verdun	<input type="checkbox"/>

SECTION 2 : La demande de localisation

2-1- Où sont situés, sur l'Île de Montréal, les bureaux d'affaires de vos principaux clients ?

Découpage du territoire	Quartiers, arrondissements, municipalités	Cocher
-------------------------	---	--------

Découpage du territoire	Quartiers, arrondissements, municipalités	Cocher
Centre des affaires de l'Île de Montréal	Ville-Marie et Centre-sud	<input type="checkbox"/>
Centre de l'Île de Montréal	Côte-des-Neiges, Côte-St-Luc, Hampstead, La Petite-Patrie, Lachine, Le Plateau-Mont-Royal, Montréal-Ouest, Mont-Royal, Notre-Dame-de-Grâce, Outremont, Rosemont, Saint-Laurent, Westmount	<input type="checkbox"/>
Est de l'Île de Montréal	Anjou, Hochelage-Maisonneuve, Mercier, Montréal-Est, Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies, Saint-Léonard	<input type="checkbox"/>
Nord de l'Île de Montréal	Ahuntsic, Cartierville, Montréal-Nord, Parc-Extension, Saint-Michel, Villeray	<input type="checkbox"/>
Ouest de l'Île de Montréal	Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Kirkland, L'Île-Dorval, Pointe-Claire, Roxboro, Sainte-Anne-de-Bellevue, Sainte-Geneviève, Senneville	<input type="checkbox"/>
Sud de l'Île de Montréal	LaSalle, Le Sud-Ouest, Verdun	<input type="checkbox"/>

2-2-Dans quel rayon, à partir de votre bureau d'affaires, trouvez-vous 80 % de votre clientèle ?

Environ *kilomètres*

2-3-Cochez la ou les zones géographiques de vos clients qui sont en dehors de l'Île de Montréal ?

1. ☐-Aucun client
2. ☐-Ailleurs dans les environs de Montréal
3. ☐-Ailleurs au Québec
4. ☐-Ailleurs au Canada
5. ☐-À l'étranger

2-4-Quels modes de communication utilisez-vous habituellement avec vos clients, dans le cadre de la négociation du contrat de service (c'est-à-dire avant de fournir un service) ? (Cocher une seule case

par mode de communication. **Attribuer un code de 1 à 4, en tenant compte des indices indiqués ci-dessous.)**

1. Jamais ☐
2. Parfois ☐
3. Souvent ☐
4. Toujours ☐

Les modes de communication	1	2	3	4
Vous vous déplacez chez le client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client vient chez vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous utilisez le courrier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous utilisez Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-5-Indiquez les modes de contact que vous établissez habituellement avec vos clients, dans le cadre de la réalisation du service (**c'est-à-dire lorsque vous fournissez un service**). (**Cocher une seule case par mode de communication**) **Attribuer un code de 1 à 4, en tenant compte des indices indiqués ci-dessous.)**

1. Jamais
2. Parfois
3. Souvent
4. Toujours

Les modes de communication	1	2	3	4
Vous vous déplacez chez le client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client vient chez vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous utilisez le courrier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous utilisez Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-6-Depuis combien d'années votre firme est-elle implantée ?

1. À l'adresse actuelle ? Années
2. Sur l'Île de Montréal ? Années

2-7- Vos bureaux d'affaires sont actuellement situés : *(Cocher une seule case.)*

1. ☐-Dans un centre commercial
2. ☐-Dans un parc technologique
3. ☐-Dans une zone industrielle
4. ☐-En zone (milieu) urbaine

2-8-Vous êtes : *(Cocher une seule case.)*

1. ☐-Propriétaire de vos locaux
2. ☐- Locataire

2-9-Lors de la recherche de la localisation de votre place d'affaires actuelle, vous avez eu des contacts avec: *(Cocher plusieurs cases, si nécessaire.)*

1. ☐-Des agents immobiliers
2. ☐-Les services de la ville de Montréal
3. ☐-D'autres firmes installées sur ou près de votre localisation actuelle
4. ☐-Autres *(précisez)* :

2-10-Par ordre d'efficacité, quelles ont été les raisons déterminantes dans votre choix de

localisation ? (Attribuer un rang, de 1 à 4. Le chiffre 1 représente la raison la moins importante et le chiffre 4, la plus importante.)

1. ☐ -Aucune importance
2. ☐ -Peu important
3. ☐ -Moyennement important
4. ☐ -Très important

Raisons déterminantes	1	2	3	4
Aides fiscales à l'implantation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilités d'accès pour les véhicules	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilités de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilités de stationnement à proximité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localisation de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localisation d'un client particulier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveau des taxes locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilités d'extension des locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestige de l'adresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prix raisonnable de l'immobilier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proximité avec la précédente localisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proximité d'entreprises dynamiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité des locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou sur la zone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quartier très passant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regroupement avec un autre établissement de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-11- Quelle était la nature de l'opération de localisation dans le cadre de votre implantation actuelle ?

Création d'une nouvelle entreprise	<input type="checkbox"/>
Extension d'une entreprise existante	<input type="checkbox"/>
Déménagement (transfert d'une unité qui est en activité)	<input type="checkbox"/>
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>

2-12- Dans quel type d'environnement votre firme exerce-t-elle ses activités ?

1. ☐-Multinational
2. ☐-Québécois
3. ☐-Canadien
4. ☐-Local

2-13- Parmi les éléments mentionnés ci-dessous, quel a été le plus important dans votre choix de localisation ? (Cocher une seule case.)

Raisons déterminantes	Votre choix
Aides fiscales à l'implantation	<input type="checkbox"/>
Facilités d'accès pour les véhicules	<input type="checkbox"/>
Facilités de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée	<input type="checkbox"/>
Facilités de stationnement à proximité	<input type="checkbox"/>
Localisation de la clientèle	<input type="checkbox"/>
Localisation d'un client particulier	<input type="checkbox"/>
Niveau des taxes locales	<input type="checkbox"/>
Possibilités d'extension des locaux	<input type="checkbox"/>

Prestige de l'adresse	<input type="checkbox"/>
Prix raisonnable de l'immobilier	<input type="checkbox"/>
Proximité avec la précédente localisation	<input type="checkbox"/>
Proximité d'entreprises dynamiques	<input type="checkbox"/>
Qualité des locaux	<input type="checkbox"/>
Qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou sur la zone	<input type="checkbox"/>
Quartier très passant	<input type="checkbox"/>
Regroupement avec un autre établissement de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>

SECTION 3 : L'offre de localisation

3-1-Quelle importance avez-vous accordé à la situation géographique dans votre choix de localisation actuelle ? (Cocher une seule case.)

- 5. ☐ -Aucune importance
- 6. ☐ -Peu important
- 7. ☐ -Moyennement important
- 8. ☐ -Très important

3-2-Quelle importance avez-vous accordé à la proximité de vos clients (marché) dans votre choix de localisation actuelle ? (Cocher une seule case.)

- 1. ☐ -Aucune importance
- 2. ☐ -Peu important
- 3. ☐ -Moyennement important
- 4. ☐ -Très important
- 5. ☐

3-3- Quelle importance avez-vous accordé à l'environnement (contexte) politique dans votre choix de localisation actuelle ? (Cocher une seule case.)

- 1. ☐ -Aucune importance
- 2. ☐ -Peu important

3. ☐ -Moyennement important

4. ☐ -Très important

3-4- Par ordre d'efficacité, quels ont été les facteurs déterminants dans votre choix de localisation ? (Attribuer un rang, de 1 à 4. Le chiffre 1 représente la raison la moins importante et le chiffre 4, la plus importante.)

1. ☐ -Aucune importance

2. ☐ -Peu important

3. ☐ -Moyennement important

4. ☐ -Très important

Facteurs déterminants	1	2	3	4
L'aide à la recherche et au développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La disponibilité en terrains et en bâtiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fiscalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réglementation en matière d'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les marchés publics (contrats avec les gouvernements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les moyens de transport (métro, autobus, train)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les réseaux de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les réseaux de télécommunication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-5- Parmi les éléments ci-dessous, quel a été le plus important dans votre choix de localisation ? (Cocher une seule case.)

Raisons déterminantes	Votre choix
-----------------------	-------------

L'aide à la recherche et au développement	<input type="checkbox"/>
La disponibilité en terrains et en bâtiments	<input type="checkbox"/>
La fiscalité	<input type="checkbox"/>
La réglementation en matière d'établissement	<input type="checkbox"/>
Les marchés publics (contrats avec les gouvernements)	<input type="checkbox"/>
Les moyens de transport (métro, autobus, train)	<input type="checkbox"/>
Les réseaux de communication	<input type="checkbox"/>
Les réseaux de télécommunication	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>

3-6-Quelle importance avez-vous accordé aux facteurs suivants, dans votre choix de localisation ? (Attribuer un rang, de 1 à 4. Le chiffre 1 représente la raison la moins importante et le chiffre 4, la plus importante.)

1. ☐-Aucune importance
2. ☐-Peu important
3. ☐-Moyennement important
4. ☐-Très important

Facteurs déterminants	1	2	3	4
L'environnement politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-7-Les politiques publiques d'aménagement du territoire (ou l'absence de politiques) ont-elles influencé votre choix de localisation actuelle ?

☐-OUI☐- NON

3-8-Existe-t-il un règlement qui vous a empêché de vous implanter ailleurs sur l'Île de Montréal ?

☐-OUI☐- NON

3-9-Parmi les éléments ci-dessous, lequel a été déterminant dans votre choix de localisation ?

(Cocher une seule case.)

1. ☐-L'environnement économique
2. ☐-L'environnement social
3. ☐-L'environnement politique
4. ☐-Autres (précisez) :

SECTION 4 : La polarisation

4-1-Par ordre d'efficacité, quels ont été les éléments déterminants dans votre choix de localisation ? (Attribuer un rang, de 1 à 4. Le chiffre 1 représente la raison **la moins importante** et le chiffre 4, **la plus importante**.)

1. ☐-Aucune importance
2. ☐-Peu important
3. ☐-Moyennement important
4. ☐-Très important

Éléments déterminants	1	2	3	4
L'accès à l'information (générale ou spécifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accès aux autres services aux entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'offre immobilière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La main-d'œuvre (disponibilité, qualification)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La présence d'une clientèle potentielle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La présence d'une clientèle spécifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4-2- Parmi les éléments ci-dessous, lequel a été le plus important dans votre choix de localisation ? (Cocher une seule case.)

Éléments déterminants	Votre choix
L'accès à l'information (générale ou spécifique)	<input type="checkbox"/>
L'accès aux autres services aux entreprises	<input type="checkbox"/>
L'offre immobilière	<input type="checkbox"/>
La main-d'œuvre(disponibilité, qualification)	<input type="checkbox"/>
La présence d'une clientèle potentielle	<input type="checkbox"/>
La présence d'une clientèle spécifique	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) :	<input type="checkbox"/>

4-3- Dans quelle zone de l'Île Montréal sont situés vos bureaux d'affaires ?

Découpage du territoire	Quartiers, arrondissements, municipalités	Cocher
Centre des affaires de l'Île de Montréal	Ville-Marie et Centre-sud	<input type="checkbox"/>
Centre de l'Île de Montréal	Côte-des-Neiges, Côte-St-Luc, Hampstead, La Petite-Patrie, Lachine, Le Plateau-Mont-Royal, Montréal-Ouest, Mont-Royal, Notre-Dame-de-Grâce, Outremont, Rosemont, Saint-Laurent, Westmount.	<input type="checkbox"/>
Est de l'Île de Montréal	Anjou, Hochelage-Maisonneuve, Mercier, Montréal-Est, Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies, Saint-Léonard.	<input type="checkbox"/>
Nord de l'Île de Montréal	Ahuntsic, Cartierville, Montréal-Nord, Parc-Extension, Saint-Michel, Villeray.	<input type="checkbox"/>
Ouest de l'Île de Montréal	Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Kirkland, L'Île-Dorval, Pointe-Claire, Roxboro, Sainte-Anne-de-Bellevue, Sainte-Geneviève, Senneville	<input type="checkbox"/>
Sud de l'Île de Montréal	LaSalle, Le Sud-Ouest, Verdun	<input type="checkbox"/>

4-4-Considérant les activités de votre firme, indiquez, parmi les zones autour (suburbaines) de l'Île de Montréal, celle pour laquelle vous auriez un intérêt (si vous décidiez de quitter l'Île de Montréal).

1. ☐-Laval
2. ☐-Longueuil
3. ☐-Autres (préciser) :

☐-Je désire recevoir les résultats de cette étude (indiquez votre courrier électronique)

Veuillez, s'il vous plaît, enregistrer le fichier et l'expédier à :
toure.ahmed_lamine@courrier.uqam.ca, ahmed.lamine.toure@mderr.gouv.qc.ca

Merci de votre précieuse collaboration !

2 LES DONNÉES STATISTIQUES

2.2.1 LES TABLEAUX DES EFFECTIFS

Le siège social de la firme					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	À la même adresse	42	Pourcentage	82	82
	Ailleurs sur l'Île de Montréal (préciser) :	1	2	2	84
	Ailleurs au Québec	3	6	6	90
	Ailleurs au Canada	3	6	6	96
	À l'étranger	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils- Études					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	39	39	39
	NON	31	61	61	100
	Total	51	100	100	
	À l'étranger	51	100		
Activité de conseils-Formation					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	18	35	35	35
	NON	33	65	65	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils-Planification financière					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	26	51	51	51
	NON	25	49	49	100
	Total	51	100	100	

Activité de conseils-Planification organisationnelle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	30	59	59	59
	NON	21	41	41	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils-Planification des ressources humaines					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	17	33	33	33
	NON	34	67	67	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils-Information					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	14	27	27	27
	NON	37	73	73	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils -Planification stratégique					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	34	67	67	67
	NON	17	33	33	100
	Total	51	100	100	
Activité de conseils -Conception					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	15	29	29	29
	NON	36	71	71	100
	Total	51	100	100	
Client des entreprises manufacturières					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	38	75	75	75

	NON	13	25	25	100
	Total	51	100	100	
Client des entreprises agricoles					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	9	18	18	18
	NON	42	82	82	100
	Total	51	100	100	
Client du secteur public					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	30	59	59	59
	NON	21	41	41	100
	Total	51	100	100	
Client des entreprises de services					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	41	80	80	80
	NON	10	20	20	100
	Total	51	100	100	
Client des entreprises liées à votre firme					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	5	10	10	10
	NON	46	90	90	100
	Total	51	100	100	
Client des ménages et consommateurs individuels					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	5	10	10	10
	NON	46	90	90	100
	Total	51	100	100	
Client au centre des affaires de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	40	78	78	78

	NON	11	22	22	100
	Total	51	100	100	
Client au Centre de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	27	53	53	53
	NON	24	47	47	100
	Total	51	100	100	
Client à l'Est de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	39	39	39
	NON	31	61	61	100
	Total	51	100	100	
Client au Nord de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	13	25	25	25
	NON	38	75	75	100
	Total	51	100	100	
Client à l'Ouest de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	39	39	39
	NON	31	61	61	100
	Total	51	100	100	
Client au Sud de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	14	27	27	27
	NON	37	73	73	100
	Total	51	100	100	
Zone géographique des Clients ailleurs dans les environs de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	OUI	29	57	57	57
	NON	22	43	43	100
	Total	51	100	100	
Zone géographique des Clients ailleurs au Québec					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	32	63	63	63
	NON	19	37	37	100
	Total	51	100	100	
Clients ailleurs au Canada					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	17	33	33	33
	NON	34	67	67	100
	Total	51	100	100	
Clients à l'étranger					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	39	39	39
	NON	31	61	61	100
	Total	51	100	100	
Vous vous déplacez chez le client					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	6	6	6
	parfois	5	10	10	16
	souvent	23	45	45	61
	toujours	20	39	39	100
	Total	51	100	100	
Le client vient chez vous					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	11	22	22	22
	parfois	28	55	55	76
	souvent	11	22	22	98
	toujours	1	2	2	100

	Total	51	100	100	
Vous utilisez le courrier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	7	14	14	14
	parfois	17	33	33	47
	parfois	0	0		
	souvent	20	39	39	86
	toujours	7	14	14	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	6	12	12	16
	souvent	20	39	39	55
	toujours	23	45	45	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez l'Internet					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	10	20	20	24
	souvent	20	39	39	63
	toujours	19	37	37	100
	Total	51	100	100	
Vous vous déplacez chez le client					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	6	12	12	16
	souvent	17	33	33	49
	toujours	26	51	51	100
	Total	51	100	100	
Le client vient chez vous					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Jamais	14	27	27	27
	parfois	27	53	53	80
	souvent	9	18	18	98
	toujours	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le courrier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	12	24	24	24
	parfois	20	39	39	63
	souvent	14	27	27	90
	toujours	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	6	6	6
	parfois	12	24	24	29
	souvent	15	29	29	59
	toujours	21	41	41	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez l'Internet					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	16	31	31	35
	souvent	13	25	25	61
	toujours	20	39	39	100
	Total	51	100	100	
Aides fiscales à l'implantation					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	44	86	86	86
	Peu important	4	8	8	94
	Moyennement important	2	4	4	98

	Très important	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
Facilités d'accès pour les véhicules					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	12	24	24	24
	Peu important	8	16	16	39
	Moyennement important	12	24	24	63
	Très important	19	37	37	100
	Total	51	100	100	
Facilités de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	25	49	49	49
	Peu important	7	14	14	63
	Moyennement important	11	22	22	84
	Très important	8	16	16	100
	Total	51	100	100	
Facilités de stationnement à proximité					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	11	22	22	22
	Peu important	9	18	18	39
	Moyennement important	13	25	25	65
	Très important	18	35	35	100
	Total	51	100	100	
Localisation de la clientèle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Aucune importance	17	33	33	33
	Peu important	6	12	12	45
	Moyennement important	9	18	18	63
	Très important	19	37	37	100
	Total	51	100	100	
Localisation d'un client particulier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	32	63	63	63
	Peu important	8	16	16	78
	Moyennement important	6	12	12	90
	Très important	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
Niveau des taxes locales					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	36	71	71	71
	Peu important	9	18	18	88
	Moyennement important	2	4	4	92
	Très important	4	8	8	100
	Total	51	100	100	
Possibilités d'extension des locaux					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	24	47	47	47
	Peu important	6	12	12	59
	Moyennement important	14	27	27	86
	Très important	7	14	14	100
	Total	51	100	100	

Prestige de l'adresse					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	19	37	37	37
	Peu important	9	18	18	55
	Moyennement important	17	33	33	88
	Très important	6	12	12	100
	Total	51	100	100	
Prix raisonnable de l'immobilier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	7	14	14	14
	Peu important	6	12	12	25
	Moyennement important	14	27	27	53
	Très important	24	47	47	100
	Total	51	100	100	
Proximité avec la précédente localisation					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	25	49	49	49
	Peu important	12	24	24	73
	Moyennement important	9	18	18	90
	Très important	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
Proximité d'entreprises dynamiques					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	20	39	39	39
	Peu important	14	27	27	67
	Moyennement important	9	18	18	84
	Très important	8	16	16	100

	Total	51	100	100	
Qualité des locaux					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	3	6	6	6
	Peu important	3	6	6	12
	Moyennement important	21	41	41	53
	Très important	24	47	47	100
	Total	51	100	100	
Qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble ou sur la zone					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	19	37	37	37
	Peu important	8	16	16	53
	Moyennement important	16	31	31	84
	Très important	8	16	16	100
	Total	51	100	100	
Quartier très passant					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	25	49	49	49
	Peu important	10	20	20	69
	Moyennement important	14	27	27	96
	Très important	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
Regroupement avec un autre établissement de l'entreprise					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	37	73	73	73
	Peu important	3	6	6	78

	Moyennement important	6	12	12	90
	Très important	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
Le type d'environnement des activités de la firme					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Multinational	20	39	39	39
	Québécois	20	39	39	78
	Canadien	6	12	12	90
	Local	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
L'importance accordée à la situation géographique dans le choix de localisation actuelle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	6	12	12	12
	Peu important	4	8	8	20
	Moyennement important	10	20	20	39
	Très important	31	61	61	100
	Total	51	100	100	
L'importance accordée à la proximité des clients (marché) dans le choix de localisation actuelle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	11	22	22	22
	Peu important	10	20	20	41
	Moyennement important	14	27	27	69
	Très important	16	31	31	100
	Total	51	100	100	
L'importance accordée à l'environnement (contexte) politique dans le choix de localisation actuelle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	39	76	76	76

	Peu important	10	20	20	96
	Moyennement important	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
L'efficacité de l'aide à la recherche et au développement					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	45	88	88	88
	Peu important	4	8	8	96
	Moyennement important	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
L'efficacité de la disponibilité en terrains et en bâtiments					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	27	53	53	53
	Peu important	5	10	10	63
	Moyennement important	9	18	18	80
	Très important	10	20	20	100
	Total	51	100	100	
L'efficacité de la fiscalité					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	41	80	80	80
	Peu important	8	16	16	96
	Moyennement important	1	2	2	98
	Très important	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
L'efficacité de la réglementation en matière d'établissement					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	41	80	80	80

	Peu important	6	12	12	92
	Moyennement important	4	8	8	100
	Total	51	100	100	
L'existence des contrats avec les gouvernements					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	38	75	75	75
	Peu important	9	18	18	92
	Moyennement important	2	4	4	96
	Très important	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
Le transport en commun					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	12	24	24	24
	Peu important	4	8	8	31
	Moyennement important	16	31	31	63
	Très important	19	37	37	100
	Total	51	100	100	
Les réseaux de communication					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	12	24	24	24
	Peu important	11	22	22	45
	Moyennement important	14	27	27	73
	Très important	14	27	27	100
	Total	51	100	100	
Les réseaux de télécommunication					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Aucune importance	16	31	31	31
	Peu important	8	16	16	47
	Moyennement important	20	39	39	86
	Très important	7	14	14	100
	Total	51	100	100	
L'importance de l'environnement politique					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	41	80	80	80
	Peu important	9	18	18	98
	Moyennement important	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
L'importance de l'environnement social					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	19	37	37	37
	Peu important	8	16	16	53
	Moyennement important	12	24	24	76
	Très important	12	24	24	100
	Total	51	100	100	
L'importance de l'environnement économique					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	7	14	14	14
	Peu important	3	6	6	20
	Moyennement important	15	29	29	49
	Très important	26	51	51	100
	Total	51	100	100	
L'influence des politiques d'aménagement du territoire					

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	2	4	4	4
	NON	49	96	96	100
	Total	51	100	100	
L'influence des règlements municipaux dans la localisation sur l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	1	2	2	2
	NON	50	98	98	100
	Total	51	100	100	
Le type d'environnement le plus déterminant dans le choix de localisation					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	L'environnement économique	31	61	61	61
	L'environnement social	17	33	33	94
	Autres types d'environnement à préciser	3	6	6	100
	Total	51	100	100	
L'accès à l'information					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	17	33	33	33
	Peu important	15	29	29	63
	Moyennement important	11	22	22	84
	Très important	8	16	16	100
	Total	51	100	100	
L'accès aux autres services aux entreprises					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	16	31	31	31
	Peu important	10	20	20	51

	Moyennement important	12	24	24	75
	Très important	13	25	25	100
	Total	51	100	100	
L'offre immobilière dans le choix de la localisation					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	12	24	24	24
	Peu important	3	6	6	29
	Moyennement important	15	29	29	59
	Très important	21	41	41	100
	Total	51	100	100	
La disponibilité et la qualification de la main-d'œuvre					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	22	43	43	43
	Peu important	9	18	18	61
	Moyennement important	12	24	24	84
	Très important	8	16	16	100
	Total	51	100	100	
La présence d'une clientèle potentielle					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune importance	18	35	35	35
	Peu important	8	16	16	51
	Moyennement important	12	24	24	75
	Très important	13	25	25	100
	Total	51	100	100	
La présence d'une clientèle spécifique					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Aucune importance	21	41	41	41
	Peu important	9	18	18	59
	Moyennement important	10	20	20	78
	Très important	11	22	22	100
	Total	51	100	100	
La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Centre des affaires de l'île de Montréal	25	49	49	49
	Centre de l'île de Montréal	11	22	22	71
	Est de l'île de Montréal	4	8	8	78
	Nord de l'île de Montréal	5	10	10	88
	Ouest de l'île de Montréal	4	8	8	96
	Sud de l'île de Montréal	2	4	4	100
	Total	51	100	100	
Les zones suburbaines de l'Île de Montréal					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Laval	18	35	35	35
	Longueuil	20	39	39	75
	Autres à préciser :	13	25	25	100
	Total	51	100	100	
Tableau de fréquences					
Vous vous déplacez chez le client					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Jamais	3	6	6	6
	parfois	5	10	10	16
	souvent	23	45	45	61
	toujours	20	39	39	100
	Total	51	100	100	
Le client vient chez vous					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	11	22	22	22
	parfois	28	55	55	76
	souvent	11	22	22	98
	toujours	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le courrier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	7	14	14	14
	parfois	17	33	33	47
	souvent	20	39	39	86
	toujours	7	14	14	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	6	12	12	16
	souvent	20	39	39	55
	toujours	23	45	45	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez l'Internet					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	10	20	20	24
	souvent	20	39	39	63
	toujours	19	37	37	100
	Total	51	100	100	

Vous vous déplacez chez le client					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	6	12	12	16
	souvent	17	33	33	49
	toujours	26	51	51	100
	Total	51	100	100	
Le client vient chez vous					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	14	27	27	27
	parfois	27	53	53	80
	souvent	9	18	18	98
	toujours	1	2	2	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le courrier					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	12	24	24	24
	parfois	20	39	39	63
	souvent	14	27	27	90
	toujours	5	10	10	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez le téléphone, le télécopieur					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	6	6	6
	parfois	12	24	24	29
	souvent	15	29	29	59
	toujours	21	41	41	100
	Total	51	100	100	
Vous utilisez l'Internet					
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	4	4	4
	parfois	16	31	31	35
	souvent	13	25	25	61

	toujours	20	39	39	100
	Total	51	100	100	

2.2.2 LES TABLEAUX CROISÉS DES FACTEURS DE LOCALISATION AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SELON LA ZONE DE LOCALISATION DU BUREAU SUR L'ÎLE MONTRÉAL

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	Proximité avec la précédente localisation		33,3%		4,0%
	Proximité d'entreprises dynamiques	10,0%			4,0%
	Qualité des locaux			8,3%	4,0%
	Qualité des prestations fournies ou proposées dans l'immeuble	10,0%			4,0%
	Possibilités d'extension des locaux			8,3%	4,0%
	Facilités d'accès pour les véhicules	10,0%			4,0%
	Facilités de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée			8,3%	4,0%
	Facilités de stationnement à proximité			8,3%	4,0%
	Localisation de la clientèle	20,0%	33,3%	41,7%	32,0%
	Prestige de l'adresse	30,0%		8,3%	16,0%
	Prix raisonnable de l'immobilier	20,0%	33,3%	16,7%	20,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	Qualité des locaux	20,0%			18,2%
	Possibilités d'extension des locaux	10,0%			9,1%
	Facilités de stationnement à proximité	10,0%			9,1%
	Localisation de la clientèle	30,0%			27,3%
	Localisation d'un client particulier	10,0%			9,1%
	Prix raisonnable de l'immobilier	20,0%		100,0%	27,3%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	Qualité des locaux			50,0%	25,0%
	Facilités d'accès pour les véhicules	50,0%		50,0%	50,0%
	Localisation de la clientèle	50,0%			25,0%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
Nord de l'île de Montréal	Qualité des locaux	33,3%			20,0%
	Possibilités d'extension des locaux	33,3%			20,0%
	Prix raisonnable de l'immobilier	33,3%	100,0%		60,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
Ouest de l'île de Montréal	Qualité des locaux		50,0%		25,0%
	Facilités d'accès pour les véhicules	50,0%			25,0%
	Prestige de l'adresse	50,0%			25,0%
	Prix raisonnable de l'immobilier		50,0%		25,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
Sud de l'île de Montréal	Qualité des locaux	50,0%			50,0%
	Localisation de la clientèle	50,0%			50,0%
	Total	100,0%			100,0%

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	La disponibilité en terrains et en bâtiments	20,0%	33,3%	16,7%	20,0%
	Les marchés publics (contrats avec les gouvernements)	10,0%			4,0%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	40,0%	33,3%	75,0%	56,0%
	Les réseaux de communication	30,0%	33,3%		16,0%
	Les réseaux de télécommunication			8,3%	4,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	La disponibilité en terrains et en bâtiments	20,0%			18,2%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	40,0%		100,0%	45,5%
	Les réseaux de communication	20,0%			18,2%
	Les réseaux de télécommunication	10,0%			9,1%
	Autres facteur à (précisez)	10,0%			9,1%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	La disponibilité en terrains et en bâtiments			50,0%	25,0%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	50,0%		50,0%	50,0%

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
Nord de l'île de Montréal	Les réseaux de communication	50,0%			25,0%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%
	La disponibilité en terrains et en bâtiments		50,0%		20,0%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	33,3%	50,0%		40,0%
	Les réseaux de communication	33,3%			20,0%
Ouest de l'île de Montréal	Autres facteur à (précisez)	33,3%			20,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
	La disponibilité en terrains et en bâtiments	50,0%	50,0%		50,0%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	50,0%	50,0%		50,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
Sud de l'île de Montréal	La fiscalité	50,0%			50,0%
	Les moyens de transport (métro, autobus, train)	50,0%			50,0%
	Total	100,0%			100,0%

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	L'accès à l'information (générale ou spécifique)	20,0%		8,3%	12,0%
	L'accès aux autres services aux entreprises	10,0%			4,0%
	L'offre immobilière	20,0%	66,7%	41,7%	36,0%
	La main-d'oeuvre (disponibilité, qualification)	10,0%		16,7%	12,0%
	La présence d'une clientèle potentielle	40,0%		25,0%	28,0%
	La présence d'une clientèle spécifique		33,3%	8,3%	8,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	L'accès à l'information (générale ou spécifique)	10,0%			9,1%
	L'accès aux autres services aux entreprises	20,0%			18,2%
	L'offre immobilière	30,0%		100,0%	36,4%
	La présence d'une clientèle potentielle	20,0%			18,2%
	La présence d'une clientèle spécifique	10,0%			9,1%
	Autres à précisez	10,0%			9,1%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	L'accès à l'information (générale ou spécifique)	50,0%			25,0%

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Les facteurs de localisation	La Taille de la firme			Total
		petite firme	moyenne firme	grande firme	
	L'offre immobilière			50,0%	25,0%
	La main-d'œuvre (disponibilité, qualification)			50,0%	25,0%
	La présence d'une clientèle potentielle	50,0%			25,0%
	Total	100,0%		100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	L'offre immobilière	33,3%	100,0%		60,0%
	La présence d'une clientèle potentielle	33,3%			20,0%
	Autres à préciser	33,3%			20,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
Ouest de l'île de Montréal	L'offre immobilière	100,0%	50,0%		75,0%
	La main-d'œuvre (disponibilité, qualification)		50,0%		25,0%
	Total	100,0%	100,0%		100,0%
Sud de l'île de Montréal	L'offre immobilière	50,0%			50,0%
	La présence d'une clientèle spécifique	50,0%			50,0%
	Total	100,0%			100,0%

2.2.3 LES TABLEAUX CROISÉS DES FACTEURS DE LOCALISATION AVEC LE SON CYCLE DE VIE SELON LA ZONE DE LOCALISATION DU BUREAU SUR L'ÎLE MONTRÉAL

2.2.3.1 Tableau croisé impact de l'aide fiscale à la localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	27,8%	11,1%	44,4%	83,3%
		Total		5,6%		11,1%	16,7%

		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	80,0%		20,0%	100,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance très important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'aide fiscale à la localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.2 Tableau croisé impact de l'accès des véhicules au bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'accès des véhicules au bureau	important	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
			Total	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	5,6%	5,6%	5,6%	16,7%
			important	5,6%	5,6%	16,7%	27,8%
			très important	22,2%		33,3%	55,6%
			Total	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	40,0%			40,0%
			important	40,0%		20,0%	60,0%
			Total	80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	50,0%			50,0%
			très important	50,0%			50,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	très important			100,0%	100,0%
			Total			100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
			Total		100,0%		100,0%

	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès des véhicules au bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'accès des véhicules au bureau	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès des véhicules au bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'accès des véhicules au bureau	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.3 Tableau croisé impact de la facilité de recrutement des ressources humaines et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	important	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
			très important			25,0%	25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	très important				
		Total					

		recrutement des ressources humaines	important très important	11,1% 5,6%	5,6% 5,6%	27,8% 27,8%	44,4% 38,9%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	80,0%			80,0%
			important			20,0%	20,0%
	Total			80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	important			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance		50,0%		50,0%
			important				

		recrutement des ressources humaines	important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la facilité de recrutement des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.4 Tableau croisé impact de la facilité de stationnement des véhicules et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la facilité de stationnement des véhicules	important		25,0%	25,0%	50,0%
			très important	25,0%		25,0%	50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance		5,6%		5,6%
			important	22,2%		22,2%	44,4%
			très important	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme en croissance	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	20,0%			20,0%
			important	40,0%		20,0%	60,0%
			très important	20,0%			20,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la facilité de stationnement des véhicules	important			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de stationnement des véhicules	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la facilité de stationnement des véhicules	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	jeune firme	impact de la facilité de stationnement des véhicules	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme mature	impact de la facilité de stationnement des véhicules	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.5 Tableau croisé impact de la localisation à proximité de la clientèle et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la localisation à proximité de la clientèle	très important	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
			Total	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance		5,6%		5,6%
			important	16,7%	5,6%	27,8%	50,0%
			très important	16,7%		27,8%	44,4%
			Total	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	60,0%			60,0%
			important			20,0%	20,0%
			très important	20,0%			20,0%
			Total	80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
			Total	100,0%			100,0%

	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la localisation à proximité de la clientèle	aucune importance		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité de la clientèle	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité de la clientèle	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.6 Tableau croisé impact de la localisation à proximité d'un client particulier et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	

Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	important			50,0%	50,0%
			très important	25,0%	25,0%		50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	16,7%	11,1%	22,2%	50,0%
			important	16,7%		22,2%	38,9%
			très important			11,1%	11,1%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	80,0%			80,0%
			important			20,0%	20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme en croissance	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.7 Tableau croisé impact des taxes municipales et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des taxes municipales	aucune importance	25,0%			25,0%
			important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact des taxes municipales	aucune importance	22,2%	5,6%	27,8%	55,6%
			important	5,6%	5,6%	22,2%	33,3%
			très important	5,6%		5,6%	11,1%
	Total			33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des taxes	aucune importance	60,0%			60,0%

		municipales	important			20,0%	20,0%
			très important	20,0%			20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des taxes municipales	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des taxes municipales	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des taxes municipales	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des taxes municipales	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des taxes municipales	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.8 Tableau croisé impact de la possibilité d'extension du bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la possibilité d'extension du bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%

	firme en croissance	Total	la possibilité d'extension bureau	important	100,0%		100,0%
		impact de	la	important	25,0%	50,0%	75,0%
		possibilité d'extension bureau	du	très important		25,0%	25,0%
		Total			25,0%	25,0%	100,0%
	firme mature	impact de	la	aucune importance	5,6%	5,6%	16,7%
		possibilité d'extension bureau	du	important	27,8%	27,8%	55,6%
				très important		5,6%	27,8%
		Total			33,3%	11,1%	100,0%
	jeune firme	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
		Total			100,0%		100,0%
Centre de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
	firme mature	impact de	la	aucune importance	60,0%	20,0%	80,0%
		possibilité d'extension bureau	du	important	20,0%		20,0%
	jeune firme	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
	firme mature	impact de	la	important		100,0%	100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
	jeune firme	impact de	la	important	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de	la	aucune importance		50,0%	50,0%
		possibilité d'extension bureau	du	très important		50,0%	50,0%
	firme mature	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
	jeune firme	impact de	la	important	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
Ouest de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de	la	aucune importance		50,0%	50,0%
		possibilité d'extension bureau	du	important		50,0%	50,0%
	firme mature	impact de	la	aucune importance	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				
	jeune firme	impact de	la	important	100,0%		100,0%
		possibilité d'extension bureau	du				

Sud de l'île de Montréal	firme mature	Total			100,0%		100,0%
		impact de la possibilité d'extension du bureau	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	jeune firme	impact de la possibilité d'extension du bureau	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la possibilité d'extension du bureau	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.9 Tableau croisé impact du prestige de l'adresse et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact prestige de l'adresse	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact prestige de l'adresse	important	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
			très important			25,0%	25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact prestige de l'adresse	aucune importance	5,6%	5,6%		11,1%
			important	22,2%	5,6%	50,0%	77,8%
			très important	5,6%		5,6%	11,1%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact prestige de l'adresse	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact prestige de l'adresse	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact prestige de l'adresse	aucune importance	60,0%			60,0%
			important				

		l'adresse	important	20,0%			20,0%
			très important			20,0%	20,0%
		Total			80,0%		20,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact du prestige de l'adresse	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total			100,0%		
	firme mature	impact du prestige de l'adresse	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
		Total					100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact du prestige de l'adresse	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total				100,0%	
	firme mature	impact du prestige de l'adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total			100,0%	
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact du prestige de l'adresse	important	100,0%			100,0%
			Total			100,0%	
	firme en croissance	impact du prestige de l'adresse	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total				100,0%	
	firme mature	impact du prestige de l'adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total			100,0%	
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact du prestige de l'adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total			100,0%	
	firme mature	impact du prestige de l'adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total			100,0%	

2.2.3.10 Tableau croisé impact du coût de l'immobilier et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact du coût de l'immobilier	important	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%

		Total		100,0%			100,0%	
	firme en croissance	impact du coût de l'immobilier	important			25,0%	25,0%	
			très important	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%	
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
	firme mature	impact du coût de l'immobilier	important	16,7%		33,3%	50,0%	
			très important	16,7%	11,1%	22,2%	50,0%	
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%	
	Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact du coût de l'immobilier	aucune importance	33,3%			33,3%
				important	33,3%			33,3%
très important				33,3%			33,3%	
Total			100,0%			100,0%		
firme en croissance		impact du coût de l'immobilier	aucune importance	100,0%			100,0%	
		Total		100,0%			100,0%	
firme mature		impact du coût de l'immobilier	important	40,0%			40,0%	
			très important	40,0%		20,0%	60,0%	
		Total		80,0%		20,0%	100,0%	
Est de l'île de Montréal		firme en croissance	impact du coût de l'immobilier	important	100,0%			100,0%
	Total		100,0%			100,0%		
	firme mature	impact du coût de l'immobilier	important			50,0%	50,0%	
			très important			50,0%	50,0%	
Total				100,0%	100,0%			
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact du coût de l'immobilier	très important		100,0%		100,0%	
		Total			100,0%		100,0%	
	firme mature	impact du coût de l'immobilier	aucune importance	66,7%			66,7%	
			très important	33,3%			33,3%	
Total		100,0%			100,0%			
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact du coût de l'immobilier	aucune importance	100,0%			100,0%	
		Total		100,0%			100,0%	
	firme en croissance	impact du coût de l'immobilier	important		50,0%		50,0%	
			très important		50,0%		50,0%	
	Total			100,0%		100,0%		
firme mature	impact du coût de l'immobilier	important	100,0%			100,0%		
		Total		100,0%		100,0%		
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact du coût de l'immobilier	très important	100,0%			100,0%	
		Total		100,0%		100,0%		
	firme mature	impact du coût de l'immobilier	très important	100,0%			100,0%	
			Total		100,0%		100,0%	

2.2.3.11 Tableau croisé impact de la proximité de la précédente localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité de la précédente localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important		25,0%	50,0%	75,0%
	firme en croissance	impact de la proximité de la précédente localisation	très important	25,0%			25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	aucune importance	16,7%		11,1%	27,8%
	firme mature	impact de la proximité de la précédente localisation	important	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	très important	5,6%	5,6%	11,1%	22,2%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important	66,7%			66,7%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité de la précédente localisation	aucune importance	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important	66,7%			66,7%
	firme en croissance	impact de la proximité de la précédente localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important	20,0%		20,0%	40,0%
	firme mature	impact de la proximité de la précédente localisation	important	20,0%		20,0%	40,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important			50,0%	50,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la proximité de la précédente localisation	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
		impact de la proximité de la précédente localisation	important			50,0%	50,0%
	firme mature	impact de la proximité de la précédente localisation	important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la proximité de la précédente localisation	important		100,0%		100,0%

	firme mature	Total			100,0%		100,0%
		impact de la proximité de la localisation précédente	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité de la localisation précédente	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité de la localisation précédente	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la proximité de la localisation précédente	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité de la localisation précédente	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la proximité de la localisation précédente	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.12 Tableau croisé impact de la proximité d'entreprises dynamiques et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	important		25,0%	50,0%	75,0%
			très important	25,0%			25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance		5,6%	5,6%	11,1%		
				important	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%		
				très important	22,2%		16,7%	38,9%		
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%			
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	33,3%			33,3%		
				important	66,7%			66,7%		
				Total		100,0%			100,0%	
	firme en croissance	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	100,0%			100,0%		
					Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	80,0%			80,0%		
					important			20,0%	20,0%	
					Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	50,0%			50,0%		
					important	50,0%			50,0%	
					Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance			100,0%	100,0%		
					Total				100,0%	100,0%
									100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance		50,0%		50,0%		
					important		50,0%		50,0%	
					Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	66,7%			66,7%		
					important	33,3%			33,3%	
					Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance	100,0%			100,0%		
					Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	aucune importance		50,0%		50,0%		
					important		50,0%		50,0%	
					Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	la	important	100,0%			100,0%		
Total					100,0%			100,0%		

Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la proximité d'entreprises dynamiques	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.13 Tableau croisé impact de la qualité du bureau et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité du bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la qualité du bureau	important		25,0%	25,0%	50,0%
			très important	25,0%		25,0%	50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la qualité du bureau	aucune importance		5,6%		5,6%
			important	16,7%		22,2%	38,9%
			très important	16,7%	5,6%	33,3%	55,6%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité du bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la qualité du bureau	important	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la qualité du bureau	important	40,0%		20,0%	60,0%
			très important	40,0%			40,0%
			Total	80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la qualité du bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de	important			50,0%	50,0%

		la qualité du bureau	très important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la qualité du bureau	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la qualité du bureau	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité du bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la qualité du bureau	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la qualité du bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité du bureau	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la qualité du bureau	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.14 Tableau croisé impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	important		25,0%	50,0%	75,0%
			très important	25,0%			25,0%

	firme mature	Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance		11,1%		11,1%
			important	22,2%		44,4%	66,7%
			très important	11,1%		11,1%	22,2%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	60,0%			60,0%
			important	20,0%		20,0%	40,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
	Est de l'île de Montréal	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
		impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	important			100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	Ouest de l'île de Montréal	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme en croissance	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.15 Tableau croisé impact de l'achalandage de la rue et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'achalandage de la rue	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'achalandage de la rue	aucune importance	25,0%			25,0%
			important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage de la rue	aucune importance	5,6%	5,6%	16,7%	27,8%
			important	27,8%	5,6%	33,3%	66,7%
			très important			5,6%	5,6%
	Total			33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'achalandage de la rue	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'achalandage de la rue	aucune importance	66,7%			66,7%

		la rue	très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance important	40,0%			40,0%
				40,0%		20,0%	60,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance important			50,0%	50,0%
						50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance important		50,0%		50,0%
					50,0%		50,0%
			Total			100,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance important	66,7%			66,7%
			33,3%			33,3%	
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance important		50,0%		50,0%
					50,0%		50,0%
			Total			100,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance	100,0%			100,0%
Total		100,0%			100,0%		
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'achalandage la rue	de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.16 Tableau croisé impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	

Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	important			50,0%	50,0%
			très important	25,0%	25,0%		50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	22,2%	11,1%	44,4%	77,8%
			important			11,1%	11,1%
			très important	11,1%			11,1%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	60,0%		20,0%	80,0%
			très important	20,0%			20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
	firme mature	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance		100,0%		100,0%
					100,0%		100,0%

	firme mature	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact du regroupement des activités de l'entreprise à la même adresse	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.17 Tableau croisé impact de la situation géographique et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la situation géographique	important	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la situation	aucune importance	25,0%			25,0%

		géographique	très important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	aucune importance	5,6%			5,6%
			important	11,1%			11,1%
			très important	16,7%	11,1%	55,6%	83,3%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la situation géographique	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la situation géographique	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	aucune importance	20,0%			20,0%
			important	60,0%		20,0%	80,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la situation géographique	très important	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	important			50,0%	50,0%
			très important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la situation géographique	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	important	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la situation géographique	très important	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la situation géographique	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	très important	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la situation géographique	important	100,0%			100,0%

		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la situation géographique	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.18 Tableau croisé impact de la proximité du marché et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité du marché	aucune importance	25,0%			25,0%
			très important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la proximité du marché	important	22,2%	5,6%	27,8%	55,6%
			très important	11,1%	5,6%	27,8%	44,4%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	important	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité du marché	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Est de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	important	50,0%			50,0%
			très important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité du marché	aucune importance			100,0%	100,0%
			important			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	important		100,0%		100,0%
			très important		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme en croissance	impact de la proximité du marché	important		100,0%		100,0%
			très important		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%

		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la proximité du marché	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%		33,3%	
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	important	100,0%			100,0%
				Total		100,0%	
	firme en croissance	impact de la proximité du marché	aucune importance		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la proximité du marché	aucune importance	100,0%			100,0%
				Total		100,0%	
	Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la proximité du marché	très important	100,0%		
Total					100,0%		100,0%
firme mature		impact de la proximité du marché	très important	100,0%			100,0%
				Total		100,0%	

2.2.3.19 Tableau croisé impact de l'aide à la R & D et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
			important			25,0%	25,0%
	Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	33,3%	11,1%	44,4%	88,9%
			important			11,1%	11,1%
	Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%	
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	80,0%		20,0%	100,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'aide à la R & D	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'aide à la R & D	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'aide à la R & D	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.20 Tableau croisé impact de la disponibilité des terrains et bâtiments et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des terrains	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%

		bâtiments	très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	25,0%		25,0%	50,0%
			important		25,0%	25,0%	50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	22,2%		22,2%	44,4%
			important	11,1%	5,6%	22,2%	38,9%
			très important		5,6%	11,1%	16,7%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
	Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	66,7%		
très important				33,3%			33,3%
Total			100,0%			100,0%	
firme en croissance		impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total		100,0%		
firme mature		impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	40,0%		20,0%	60,0%
			important	20,0%			20,0%
			très important	20,0%			20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal		firme en croissance	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	50,0%		
	important			50,0%			50,0%
	Total		100,0%			100,0%	
	firme mature	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	important			50,0%	50,0%
			très important			50,0%	50,0%
Total				100,0%	100,0%		
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total		100,0%		
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	très important	100,0%			100,0%
			Total		100,0%		

	firme en croissance	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des terrains et bâtiments	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.21 Tableau croisé impact de la fiscalité et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la fiscalité	aucune importance	25,0%		25,0%	50,0%
			important		25,0%	25,0%	50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	aucune importance	33,3%	5,6%	44,4%	83,3%
			important		5,6%	11,1%	16,7%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	aucune importance	80,0%		20,0%	100,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
	Est de l'île de Montréal	impact de la fiscalité	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la fiscalité	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%

		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la fiscalité	aucune importance		100,0%		100,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la fiscalité	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la fiscalité	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la fiscalité	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.22 Tableau croisé impact de la réglementation en matière de localisation et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de réglementation matière localisation	la en de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de réglementation matière localisation	la en de aucune importance	25,0%		50,0%	75,0%
			important		25,0%		25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de réglementation matière localisation	la en de aucune importance	27,8%	5,6%	38,9%	72,2%
			important	5,6%	5,6%	16,7%	27,8%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de réglementation matière localisation	la en de aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme en croissance	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	80,0%		20,0%	100,0%
		Total			80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance			50,0%	50,0%
		Total		important			50,0%	50,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance		50,0%		50,0%
		Total		important		50,0%		50,0%
	firme mature	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance		50,0%		50,0%
		Total		important		50,0%		50,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact de réglementation en matière de localisation	la en de	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%

2.2.3.23 Tableau croisé impact de l'existence d'un marché gouvernemental et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance		25,0%	25,0%	50,0%
			important			25,0%	25,0%
			très important	25,0%			25,0%
			Total	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	33,3%		33,3%	66,7%
			important		11,1%	22,2%	33,3%
			Total	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	80,0%			80,0%
			important			20,0%	20,0%
Est de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance			100,0%	100,0%
			Total			100,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance			100,0%	100,0%
			Total			100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
			Total		100,0%		100,0%

	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'existence d'un marché gouvernemental	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.24 Tableau croisé impact du transport en commun et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact du transport en commun	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact du transport en commun	important		25,0%		25,0%
			très important	25,0%		50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact du transport en commun	aucune importance	5,6%			5,6%
			important	11,1%		22,2%	33,3%
			très important	16,7%	11,1%	33,3%	61,1%

		Total			33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact du transport commun	aucune importance		33,3%			33,3%
			très important		66,7%			66,7%
		Total			100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact du transport commun	aucune importance		66,7%			66,7%
			très important		33,3%			33,3%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact du transport commun	aucune importance		20,0%			20,0%
			important		60,0%		20,0%	80,0%
		Total			80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact du transport commun	aucune importance		50,0%			50,0%
			important		50,0%			50,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact du transport commun	important				100,0%	100,0%
		Total					100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact du transport commun	important			100,0%		100,0%
		Total				100,0%		100,0%
	firme mature	impact du transport commun	aucune importance		66,7%			66,7%
			très important		33,3%			33,3%
		Total			100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact du transport commun	aucune importance		100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact du transport commun	aucune importance			50,0%		50,0%
			important			50,0%		50,0%
		Total				100,0%		100,0%
	firme mature	impact du transport commun	très important		100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact du transport commun	important		100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%
	firme mature	impact du transport commun	important		100,0%			100,0%
		Total			100,0%			100,0%

2.2.3.25 Tableau croisé impact des réseaux de communication et La Taille de la firme selon l'Age de

l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de communication	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de communication	aucune importance	25,0%			25,0%
			important			50,0%	50,0%
			très important		25,0%		25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	aucune importance			5,6%	5,6%
			important	16,7%	5,6%	33,3%	55,6%
			très important	16,7%	5,6%	16,7%	38,9%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de communication	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de communication	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	important	80,0%		20,0%	100,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des réseaux de communication	aucune importance	50,0%			50,0%
			très important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	important			50,0%	50,0%
			très important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des réseaux de communication	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%

			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de communication	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de communication	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de communication	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de communication	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.26 Tableau croisé impact des réseaux de télécommunications et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	25,0%			25,0%
			important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance			5,6%	5,6%
			important	22,2%	5,6%	38,9%	66,7%
			très important	11,1%	5,6%	11,1%	27,8%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	20,0%			20,0%
			important	40,0%		20,0%	60,0%

			très important	20,0%			20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	50,0%			50,0%
			très important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	important			100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de télécommunications	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact des réseaux de télécommunications	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact des réseaux de télécommunications	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.27 Tableau croisé impact de l'accès à l'information et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès à l'information	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%

	firme en croissance	impact de l'accès à l'information	aucune importance	25,0%			25,0%
			important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'accès à l'information	aucune importance	5,6%	11,1%	5,6%	22,2%
			important	11,1%		44,4%	55,6%
			très important	16,7%		5,6%	22,2%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
	jeune firme	impact de l'accès à l'information	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Centre de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'accès à l'information	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'accès à l'information	aucune importance	20,0%			20,0%
			important	20,0%		20,0%	40,0%
			très important	40,0%			40,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
	Est de l'île de Montréal	impact de l'accès à l'information	important	50,0%			50,0%
			très important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'accès à l'information	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	jeune firme	impact de l'accès à l'information	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'accès à l'information	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'accès à l'information	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'accès à l'information	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'accès à l'information	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	Sud de l'île de Montréal	impact de l'accès à l'information	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme mature	Total		100,0%			100,0%
		impact de l'accès à l'information	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.28 Tableau croisé impact de l'Accès aux autres services et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'Accès aux autres services	important	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'Accès aux autres services	important			50,0%	50,0%
			très important	25,0%	25,0%		50,0%
			Total	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	5,6%		5,6%	11,1%
			important	11,1%	11,1%	33,3%	55,6%
			très important	16,7%		16,7%	33,3%
			Total	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	33,3%			33,3%
			très important	66,7%			66,7%
			Total	100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	40,0%		20,0%	60,0%
			important	40,0%			40,0%
			Total	80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
			Total	100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%

		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'Accès aux autres services	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'Accès aux autres services	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'Accès aux autres services	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.29 Tableau croisé impact de l'offre immobilière et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'offre immobilière	important	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'offre immobilière	aucune importance	25,0%			25,0%
			important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de l'offre	aucune importance	5,6%		5,6%	11,1%

		immobilière	important	22,2%		11,1%	33,3%
			très important	5,6%	11,1%	38,9%	55,6%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'offre immobilière	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'offre immobilière	aucune importance	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'offre immobilière	aucune importance	20,0%			20,0%
			important	20,0%			20,0%
			très important	40,0%		20,0%	60,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'offre immobilière	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de l'offre immobilière	aucune importance			50,0%	50,0%
			important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de l'offre immobilière	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'offre immobilière	aucune importance	33,3%			33,3%
			important	33,3%			33,3%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'offre immobilière	très important	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de l'offre immobilière	important		50,0%		50,0%
			très important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de l'offre immobilière	très important	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de l'offre immobilière	aucune importance	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

	firme mature	impact de l'offre immobilière	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.30 Tableau croisé de la disponibilité des ressources humaines, de la Taille de la firme, de l'Age de l'entreprise selon La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la disponibilité des ressources humaines	important		25,0%	50,0%	75,0%
			très important	25,0%			25,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	11,1%			11,1%
			important	22,2%	5,6%	27,8%	55,6%
			très important		5,6%	27,8%	33,3%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	60,0%			60,0%
			important	20,0%		20,0%	40,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	important			50,0%	50,0%
			très important			50,0%	50,0%
		Total				100,0%	100,0%

Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des ressources humaines	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact de la disponibilité des ressources humaines	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.3.31 Tableau croisé impact d'un client potentiel et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client potentiel	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client potentiel	aucune importance	25,0%			25,0%
			important			25,0%	25,0%
			très important		25,0%	25,0%	50,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

	firme mature	impact d'un client potentiel	aucune importance		5,6%		5,6%
			important	16,7%	5,6%	33,3%	55,6%
			très important	16,7%		22,2%	38,9%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client potentiel	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client potentiel	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact d'un client potentiel	aucune importance	60,0%			60,0%
			important			20,0%	20,0%
			très important	20,0%			20,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact d'un client potentiel	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact d'un client potentiel	aucune importance			100,0%	100,0%
						100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact d'un client potentiel	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact d'un client potentiel	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client potentiel	important	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client potentiel	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact d'un client potentiel	important	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client potentiel	important	100,0%			100,0%
				100,0%			100,0%

	firme mature	impact d'un client potentiel	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

Tableau croisé impact d'un client spécifique et La Taille de la firme selon l'Age de l'entreprise et en fonction de La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal

La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'Île Montréal	Age de l'entreprise			La Taille de la firme			Total
				petite firme	moyenne firme	grande firme	
Centre des affaires de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client spécifique	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client spécifique	aucune importance	25,0%			25,0%
			très important		25,0%	50,0%	75,0%
		Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	firme mature	impact d'un client spécifique	aucune importance	11,1%		5,6%	16,7%
			important	11,1%	11,1%	33,3%	55,6%
			très important	11,1%		16,7%	27,8%
		Total		33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
Centre de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client spécifique	aucune importance	66,7%			66,7%
			important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client spécifique	aucune importance	66,7%			66,7%
			très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact d'un client spécifique	aucune importance	60,0%			60,0%
			important	20,0%		20,0%	40,0%
		Total		80,0%		20,0%	100,0%
Est de l'île de Montréal	firme en croissance	impact d'un client spécifique	aucune importance	50,0%			50,0%
			important	50,0%			50,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact d'un client spécifique	aucune importance			100,0%	100,0%
						100,0%	100,0%
		Total				100,0%	100,0%
Nord de l'île de Montréal	firme en croissance	impact d'un client spécifique	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
		Total			100,0%		100,0%
	firme mature	impact d'un client	aucune importance	66,7%			66,7%

		spécifique	très important	33,3%			33,3%
		Total		100,0%			100,0%
Ouest de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client spécifique	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme en croissance	impact d'un client spécifique	aucune importance		50,0%		50,0%
			important		50,0%		50,0%
	Total				100,0%		100,0%
	firme mature	impact d'un client spécifique	aucune importance	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
Sud de l'île de Montréal	jeune firme	impact d'un client spécifique	très important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%
	firme mature	impact d'un client spécifique	important	100,0%			100,0%
		Total		100,0%			100,0%

2.2.4 LES CALCULS DÉTAILLÉS DE LA CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

Caractéristiques générales			
		Face à face	
		jamais	toujours
Nombre d'entreprises		8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Taille de la firme	Petite	8	21
	moyenne	0	7
	grande	0	15
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Age de l'entreprise	jeune firme	0	8
	firme en croissance	3	10
	firme mature	5	25
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Le siège social de la firme	À la même adresse	5	37
	Ailleurs sur l'Île de Montréal	1	0
	Ailleurs au Québec	1	2
	Ailleurs au Canada	1	2
	À l'étranger	0	2
	Total	8	43
Domaine d'activité du client			
		Face à face	
		jamais	toujours
Client des entreprises liées à votre	OUI	1	4

firme (siège social, succursales, filiales, entreprises de votre groupe)	NON	7	39
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client des entreprises manufacturières	OUI	4	34
	NON	4	9
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client du secteur public (État, municipalité, sociétés d'États, etc.)	OUI	4	26
	NON	4	17
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client des ménages et consommateurs individuels	OUI	0	5
	NON	8	38
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client des entreprises agricoles	OUI	0	9
	NON	8	34
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client des entreprises de services (transport, communication, commerce de gros ou de détail, finance, services aux entreprises, etc.)	OUI	6	35
	NON	2	8
	Total	8	43
Localisation du client à Montréal			

		Face à face	
		jamais	toujours
Client au Nord de l'Île de Montréal	OUI	1	12
	NON	7	31
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client à l'Ouest de l'Île de Montréal	OUI	3	17
	NON	5	26
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client au Sud de l'Île de Montréal	OUI	2	12
	NON	6	31
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client à l'Est de l'Île de Montréal	OUI	3	17
	NON	5	26
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client au centre des affaires de l'Île de Montréal	OUI	4	36
	NON	4	7
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Client au Centre de l'Île de Montréal	OUI	3	24
	NON	5	19
	Total	8	43
Localisation du client à l'extérieur de Montréal			
		Face à face	

		jamais	toujours
Clients ailleurs au Canada	OUI	3	14
	NON	5	29
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Zone géographique des Clients ailleurs dans les environs de Montréal	OUI	5	24
	NON	3	19
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Clients à l'étranger	OUI	4	16
	NON	4	27
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Zone géographique des Clients ailleurs au Québec	OUI	3	29
	NON	5	14
	Total	8	43
Activité dominante			
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils-Formation	OUI	3	15
	NON	5	28
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils -Conception	OUI	2	13
	NON	6	30
	Total	8	43
		Face à face	

		jamais	toujours
Activité de conseils - Études	OUI	3	17
	NON	5	26
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils-Information	OUI	3	11
	NON	5	32
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils-Planification financière	OUI	4	22
	NON	4	21
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils-Planification des ressources humaines	OUI	1	16
	NON	7	27
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils-Planification organisationnelle	OUI	7	23
	NON	1	20
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Activité de conseils -Planification stratégique	OUI	6	28
	NON	2	15
	Total	8	43
Modalité de prise de contact pendant la phase de négociation du contrat			
		Face à face	
		jamais	toujours

Le client vient chez vous	Jamais	6	33
	toujours	2	10
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous utilisez le courrier	Jamais	3	21
	toujours	5	22
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous vous déplacez chez le client	Jamais	8	0
	toujours	0	43
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous utilisez l'Internet	Jamais	3	9
	toujours	5	34
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous utilisez le téléphone, télécopieur	Jamais	2	6
	toujours	6	37
	Total	8	43
Modalité de prise de contact pendant la phase de réalisation du contrat			
		Face à face	
		jamais	toujours
Le client vient chez vous	Jamais	7	34
	toujours	1	9
	Total	8	43
		Face à face	

		jamais	toujours
Vous utilisez le courrier	Jamais	5	27
	toujours	3	16
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous vous déplacez chez le client	Jamais	3	5
	toujours	5	38
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous utilisez l'Internet	Jamais	3	15
	toujours	5	28
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Vous utilisez le téléphone, télécopieur	Jamais	1	14
	toujours	7	29
	Total	8	43
Zones de localisation privilégiée des entreprises			
		Face à face	
		jamais	toujours
La zone de localisation du bureau d'affaires de la firme sur l'île Montréal	Centre des affaires de l'île de Montréal	2	23
	Centre de l'île de Montréal	1	10
	Est de l'île de Montréal	2	2
	Nord de l'île de Montréal	2	3
	Ouest de l'île de Montréal	1	3

	Sud de l'île de Montréal	0	2
	Total	8	43
Les facteurs liés au milieu			
		Face à face	
		jamais	toujours
proximité du marché	aucune importance	4	7
	important	3	21
	très important	1	15
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
situation géographique	aucune importance	2	4
	important	2	12
	très important	4	27
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Localisation à proximité de la clientèle	aucune importance	3	14
	important	4	11
	très important	1	18
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Localisation à proximité d'un client particulier	aucune importance	4	28
	important	3	11
	très important	1	4
	Total	8	43
		Face à face	

		jamais	toujours
prestige de l'adresse	aucune importance	5	14
	important	3	23
	très important	0	6
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
proximité d'entreprises dynamiques	aucune importance	3	17
	important	3	20
	très important	2	6
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Achalandage de la rue	aucune importance	6	19
	important	2	22
	très important	0	2
	Total	8	43
Les facteurs liés à l'emplacement			
		Face à face	
		jamais	toujours
disponibilité en terrains et en bâtiments	aucune importance	6	21
	important	2	12
	très important	0	10
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Qualité du bureau	aucune importance	0	3
	important	4	20
	très important	4	20
	Total	8	43

		Face à face	
		jamais	toujours
Facilité de stationnement des véhicules	aucune importance	3	8
	important	3	19
	très important	2	16
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Possibilité d'extension du bureau	aucune importance	6	18
	important	2	18
	très important	0	7
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
qualité des prestations fournies dans l'immeuble	aucune importance	5	14
	important	1	23
	très important	2	6
	Total	8	43
Les facteurs liés au coût			
		Face à face	
		jamais	toujours
offre immobilière	aucune importance	5	7
	important	1	17
	très important	2	19
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Coût de l'immobilier	aucune importance	1	6

	important	4	16
	très important	3	21
	Total	8	43
Les facteurs liés aux communications			
		Face à face	
		jamais	toujours
réseaux de télécommunication	aucune importance	3	13
	important	3	25
	très important	2	5
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
réseaux de communication	aucune importance	2	10
	important	3	22
	très important	3	11
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
accès à l'information	aucune importance	2	15
	important	3	23
	très important	3	5
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Accès aux autres services	aucune importance	4	12
	important	1	21
	très important	3	10
	Total	8	43
		Face à face	

		jamais	toujours
Transport en commun	aucune importance	3	9
	important	2	18
	très important	3	16
	Total	8	43
Les facteurs liés au corporatisme			
		Face à face	
		jamais	toujours
Proximité de la précédente localisation	aucune importance	6	19
	important	1	20
	très important	1	4
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Regroupement des activités de l'entreprise	aucune importance	6	31
	important	0	9
	très important	2	3
	Total	8	43
Éléments du contexte déterminant la localisation des entreprises			
		Face à face	
		jamais	toujours
Contexte économique	aucune importance	1	6
	important	4	14
	très important	3	23
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Contexte social	aucune importance	3	16
	important	1	19

	très important	4	8
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
Contexte politique	aucune importance	7	34
	important	1	9
	très important	0	0
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
L'influence des politiques publiques d'aménagement du territoire (ou l'absence de politiques) sur le choix de localisation	OUI	0	2
	NON	8	41
	Total	8	43
		Face à face	
		jamais	toujours
L'influence des règlements municipaux dans la localisation sur l'Île de Montréal	OUI	0	1
	NON	8	42
	Total	8	43